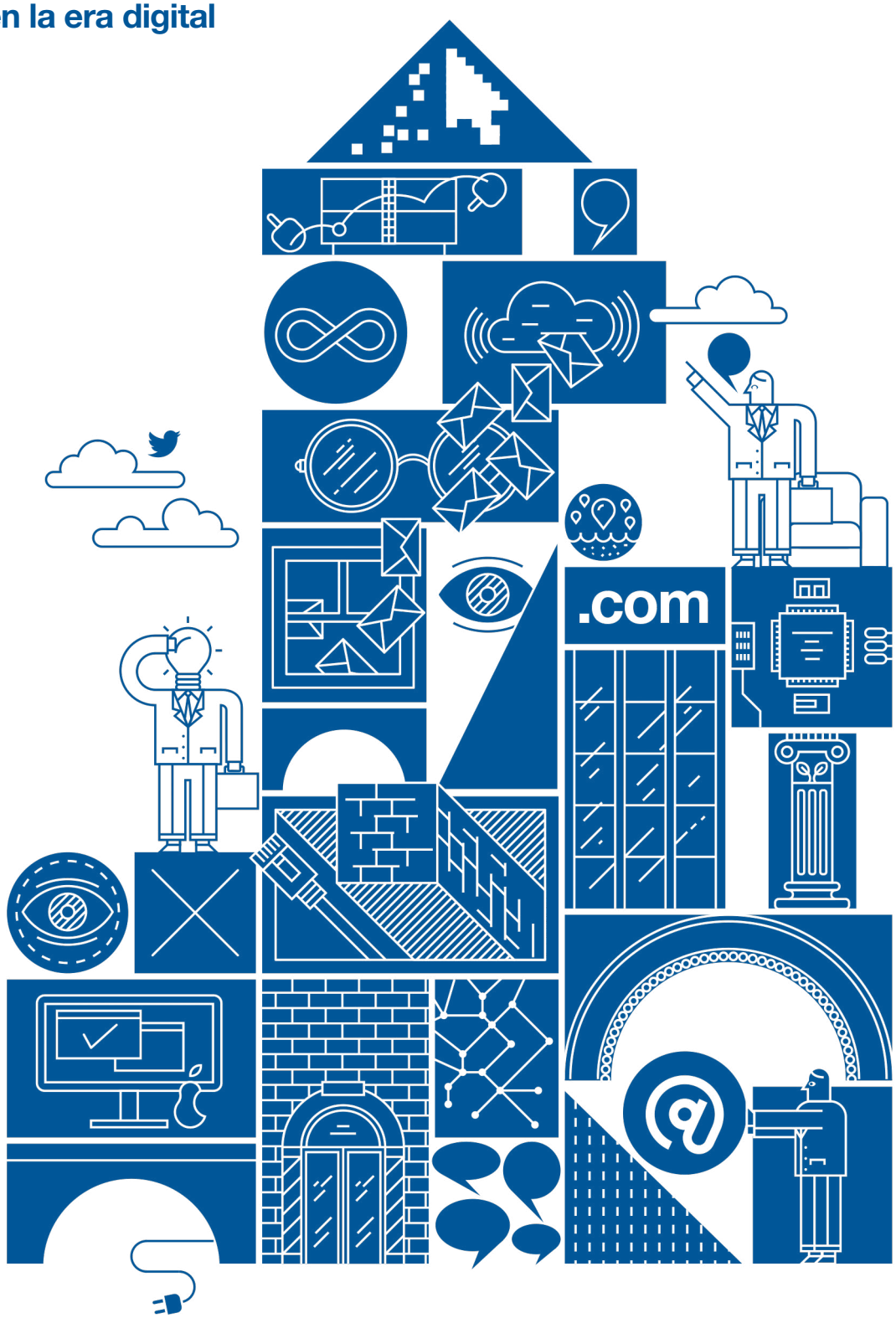
Reinventar la empresa

en la era digital



Reinventar la empresa

Reinventar la empresa
en la era digital

OpenMind

BBVA

Presentación

1
Francisco González
Presidente
BBVA

El impacto de la revolución tecnológica

7
Infografías

17
De la deconstrucción a los *big data*: cómo la tecnología está transformando las empresas
Philip Evans
Boston Consulting Group

37
Los *big data* y el futuro de los negocios
Kenneth Cukier
The Economist

51
La naturaleza de la empresa (75 años después)
Geoffrey Moore
Geoffrey Moore Consulting

63
Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro
Haim Mendelson
Stanford University

1

Asistimos a una reaceleración del cambio tecnológico que está transformando los hasta hoy sólidos cimientos de las empresas de todos los sectores. En este impredecible escenario, los *big data* desempeñan un papel clave.

Esta parte del libro está dedicada a cómo se pueden entender y asimilar los *big data*, cómo pueden afectar a la sociedad y a los gobiernos y cómo se pueden gestionar para aprovechar sus beneficios potenciales.

Los autores incluidos en esta primera sección analizan desde una perspectiva amplia las maneras en que la revolución tecnológica está volviendo obsoletas las estructuras empresariales y sectoriales con independencia del éxito que hayan tenido hasta ahora. Los modelos de negocio han de ser reformulados para un nuevo entorno que exige mucha mayor participación del cliente, más agilidad e innovación continua.

Clientes y mercados

85
Infografías

95
Reinventar el marketing en la era digital
George S. Day
Wharton Business School

109
El auge de las nuevas multinacionales
Esteban García-Canal
Universidad de Oviedo
Mauro F. Guillén
The Lauder Institute, Wharton School

133
Modelos de negocio en la empresa del futuro
Joan E. Ricart
IESE Business School

2

Los contenidos de esta segunda sección se centran en dos intereses clave de la empresa: los clientes y los mercados en los que operan.

Los cambios en los clientes —en sus exigencias y en las tecnologías empleadas para relacionarse con ellos— determinan transformaciones radicales en las funciones comerciales y de marketing.

Además, la estructura de los mercados se modifica de dos maneras fundamentales. Por un lado se produce un desplazamiento de la actividad hacia áreas emergentes, que se están convirtiendo en importantes mercados y en competidores globales. Por otro, cambian las formas en las que las empresas crean valor. Todo esto exige la redefinición de los modelos de negocio para adaptarlos a las nuevas posibilidades de oferta y a las nuevas exigencias de demanda y de competencia.

Personas, talento y cultura

147
Infografías

157
Calidad de empleo como requisito para la innovación
Chris Warhurst
Sally Wright
University of Warwick

175
Diversidad y pensamiento tribal en organizaciones colaborativas
Celia de Anca
Salvador Aragón
IE Business School

195
El cambio de poder en las relaciones de género está en marcha
Alison Maitland
London Cass Business School

217
Consecuencias de la revolución en el trabajo y en la familia
Stewart D. Friedman
Wharton Business School

3

Las personas son las que deben planificar y llevar a cabo la transformación de las empresas para adaptarlas a los cambios tecnológicos y sociales.
La idea que abre esta sección es la necesidad de mejorar la calidad del empleo para impulsar la innovación. Pero el mejor aprovechamiento de estos recursos de alta calidad exige modificaciones en las prácticas y la cultura laborales. En la era digital, la colaboración se convierte en una consigna clave: cocrear, cotrabajar, compartir, codiseñar y copensar en un marco de diversidad que favorezca el pensamiento creativo.
La diversidad también debe ser de género: debe extraer el máximo partido de la tendencia imparable hacia un cambio de poder en las relaciones entre sexos que está redefiniendo los estilos de liderazgo y hacer posible el auge del «poder blando». Además ha de haber diversidad de valores y de aspiraciones profesionales y personales. Los gobiernos, y en mayor medida las empresas, deben crear un marco laboral flexible que asuma y fomente un mayor empoderamiento de los individuos.

Lugares de trabajo físicos y virtuales

239
Infografías

247
Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro
Peter Thomson
Henley Business School

263
Un edificio singular y una ciudad polifacética: BBVA Madrid, un lugar de trabajo para el futuro
Herzog & de Meuron
Arquitectos

293
Nuevos lugares de trabajo BBVA: impulso del trabajo colaborativo
Equipo Nuevas Sedes BBVA
Varios autores

4

La necesidad de generar empleo de mayor calidad, más inteligente, colaborativo y flexible, más satisfactorio y que permita un mejor equilibrio entre la vida profesional y la personal, ha conducido a una revolución en las prácticas y la gestión del trabajo, incluido el aprovechamiento de las tecnologías para desarrollar nuevos entornos laborales físicos y/o virtuales adecuados a las nuevas exigencias. Esta sección examina estas ideas, primero de forma general y después a partir del caso concreto de las nuevas sedes corporativas de BBVA desde el punto de vista del desarrollo urbano y arquitectónico. Las tecnologías y el diseño del entorno laboral se emplean para impulsar el cambio hacia una cultura de trabajo mucho más flexible, abierta y colaborativa que potencie la inteligencia colectiva y la innovación.

Liderazgo, estrategia y gestión

335
Infografías

347
Gobernanza y gestión del cambio en la empresa del siglo XXI
William M. Klepper
Columbia Business School

375
La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado
John P. Kotter
Harvard University

395
Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI
Henry Chesbrough
Haas School of Business,
University of California at Berkeley

411
Sostenibilidad y la empresa del futuro
Carol A. Adams
Monash University

431
La transformación de una empresa analógica en una empresa digital: el caso de BBVA
Francisco González
Presidente BBVA

5

La adaptación de la empresa a un entorno radicalmente diferente, en el que cambian las funciones de producción, los canales de distribución, los clientes, los mercados y los equipos humanos, exige modificaciones en la manera de dirigir y gestionar. La gobernanza de la empresa debe formular una visión y una estrategia del cambio y garantizar un marco de actuación flexible y transparente que facilite el alineamiento de toda la organización con el cambio y el control del proceso. Deben generarse asimismo nuevas estructuras organizativas que hagan posible e impulsen ese cambio, al tiempo que mantienen la empresa plenamente operativa. En este proceso de transformación, es fundamental incorporar y promover la apertura de la empresa a un conjunto muy amplio de *stakeholders* y a la sociedad en general con un doble objetivo: impulsar un proceso continuo de innovación abierta y responder a la demanda social de valores, buenas prácticas, respeto al medio ambiente y sostenibilidad. La complejidad de este proceso y la necesidad de un liderazgo fuerte pero abierto e inclusivo que lo articule están perfectamente ilustradas en la transformación de BBVA, que se desarrolla en tres grandes ámbitos estrechamente interrelacionados: tecnológico, de cultura corporativa y organizativo.

Reinventar la empresa en la era digital

Francisco González
Presidente BBVA

El libro *Reinventar la empresa en la era digital* es el último título de la colección anual del BBVA dedicada a analizar cuestiones claves de nuestro tiempo. Como en ocasiones anteriores, hemos buscado a los principales expertos mundiales y les hemos pedido un enfoque directo y accesible que acerque los nuevos avances en el conocimiento a un público no especializado. Este año hemos tenido la fortuna de contar con más de veinte autores de prestigio, líderes en sus respectivos campos y que se suman a los más de ciento treinta que ya han escrito ensayos para libros nuestros. Sin sus aportaciones nuestro proyecto no habría podido despegar de manera tan prometedora. Una vez más quiero dar las gracias a todos en general y en particular a los que son nuevos en nuestra comunidad.

El BBVA empezó esta colección de libros para coincidir con la primera edición de los premios Fronteras del Conocimiento de la Fundación BBVA, en el año 2008. Dada la excelente acogida de los primeros títulos, buscamos la manera de hacerlos más accesibles y en 2011

creamos OpenMind (www.bbvaopenmind.com), nuestra comunidad *online* para compartir conocimientos.

OpenMind —donde están nuestros seis libros publicados hasta ahora— no deja de sumar éxitos y se ha convertido en un foro dinámico para el descubrimiento y la diseminación de ideas. Sus contenidos van más allá de los libros e incluyen *posts*, entrevistas, vídeos e infografías dedicados a un público cada vez más amplio, en consonancia con el objetivo general del proyecto de divulgar el conocimiento para construir un futuro mejor. Este año 2014 cerca de medio millón de usuarios han visitado nuestra web, leído, comentado, debatido o descargado contenidos, disponibles en español e inglés.

Como siempre, la idea principal que impulsa nuestra colección es el deseo de comprender y ayudar a las personas a entender las poderosas fuerzas que están influyendo a nuestro mundo. En el título del año pasado, *Cambio: 19 ensayos fundamentales sobre cómo internet está cambiando nuestras vidas*, examinamos el que quizá sea el cambio más significativo de nuestro

tiempo. El libro de este año aborda algunas de esas mismas cuestiones, como el cambio tecnológico y social, los *big data*, la innovación y los nuevos hábitos y preferencias de los individuos. Sin embargo, *Reinventar la empresa en la era digital* profundiza mucho más en las maneras en que esta revolución impulsada por las tecnologías de la información está trasformando los principios mismos sobre los que la mayoría trabajamos y hacemos negocios. Esto es esencial para entender cómo está configurando la revolución digital el futuro de la economía, la sociedad y la vida diaria.

Casi no hace falta decir que la era digital ha desatado un vasto *tsunami* que todavía estamos intentado comprender y asimilar. Las reglas del juego para hacer negocios cambian casi a diario y es difícil adaptarse a un entorno vertiginoso y en constante transformación. Esto ha tenido enormes repercusiones en el entorno laboral, sobre todo en los llamados sectores tradicionales. Para tener éxito en esta nueva gran era, las grandes organizaciones que durante décadas han sido rentables y líderes en su sector necesitan cambiar radicalmente.

Los desafíos a que se enfrentan las empresas hoy día son complejos y están interconectados y en constante evolución. Para hacerlos más accesibles, los hemos distribuido en cinco apartados, cada uno con un título amplio:

- El impacto de la revolución tecnológica
- Clientes y mercados
- Personas, talento y cultura
- Lugares de trabajo físicos y virtuales
- Liderazgo, estrategia y gestión

La elección del tema de este nuevo título no es casual. En primer lugar, se trata de una cuestión central para el futuro tanto de las sociedades como de los individuos. En segundo lugar, BBVA ha sido pionero entre los bancos a la hora de responder al desafío de la era digital, emprendiendo un proyecto de transformación radical. Durante los últimos siete años hemos reconstruido por completo nuestra plataforma tecnológica y mantenido un programa de renovación

constante, no solo en productos, también en procesos, modos de trabajar, estructuras organizativas, cultura corporativa…

Quizá el mejor reflejo de estos cambios drásticos sea la nueva sede a la que nos trasladaremos en 2015, y que creemos será una valiosa herramienta para BBVA a la hora de atender las necesidades de sus clientes digitales.

Este año 2014 hemos presentado nuestra unidad de Banca Digital, que consideramos una poderoso instrumento para acelerar el cambio y acercarnos a nuestro objetivo de ser el mejor —y el primer— banco de la era digital.

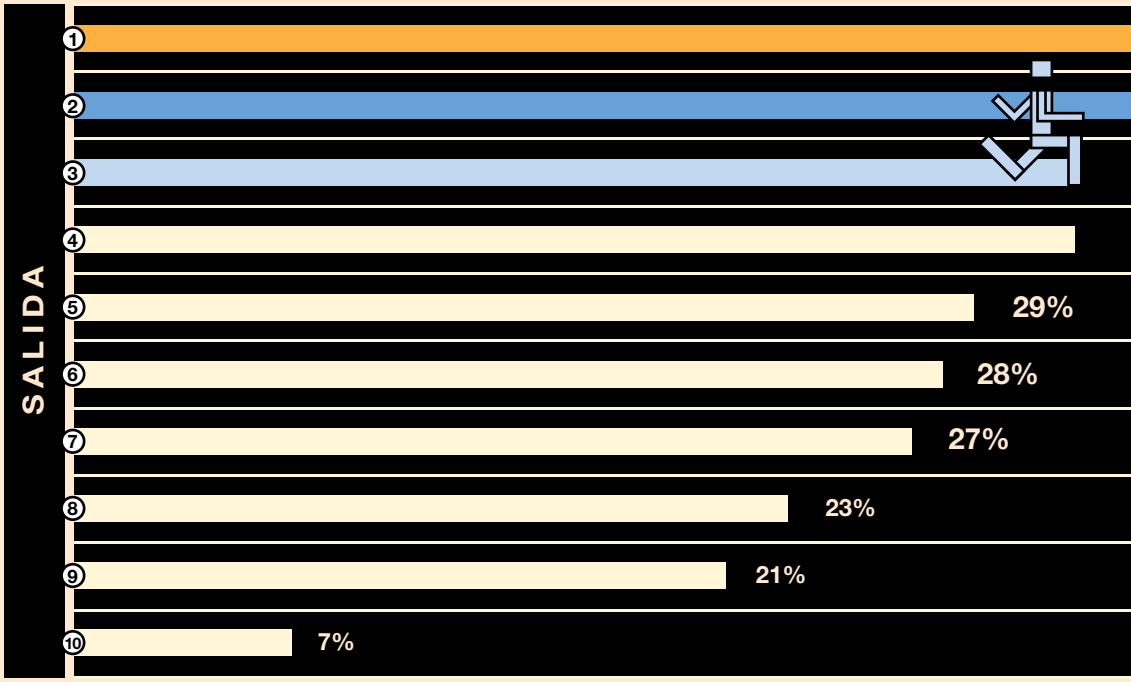
De acuerdo con nuestra visión: «BBVA, trabajamos por un futuro mejor», en este libro queremos dar a conocer nuestra experiencia transformadora y ofrecer a los lectores los análisis y las aportaciones de los principales expertos en los cambios de la era digital. Y lo hacemos con la esperanza de que ayudará a nuestros lectores a navegar por estos cambios y a ampliar su horizonte de oportunidades.

El impacto de la revolución tecnológica

Los principales desafíos de los *big data* para las empresas (2013)

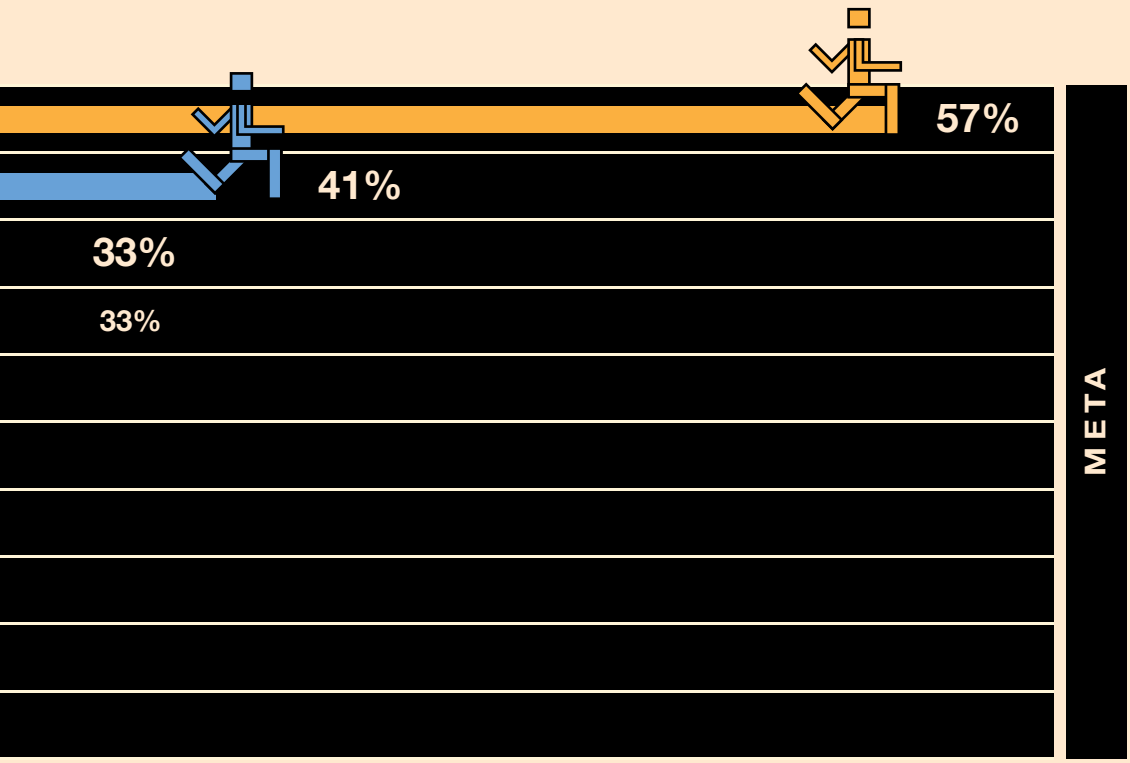
Desafíos:

① Establecer cómo obtener valor de los *big data*
② Definir la estrategia a seguir
③ Obtener las habilidades requeridas
④ Integrar múltiples fuentes de información
⑤ Infraestructura o arquitectura
⑥ Riesgos y problemas de gobernanza
⑦ Financiar las iniciativas
⑧ Entender qué significa *big data*
⑨ Problemas internos o de liderazgo
⑩ Otros



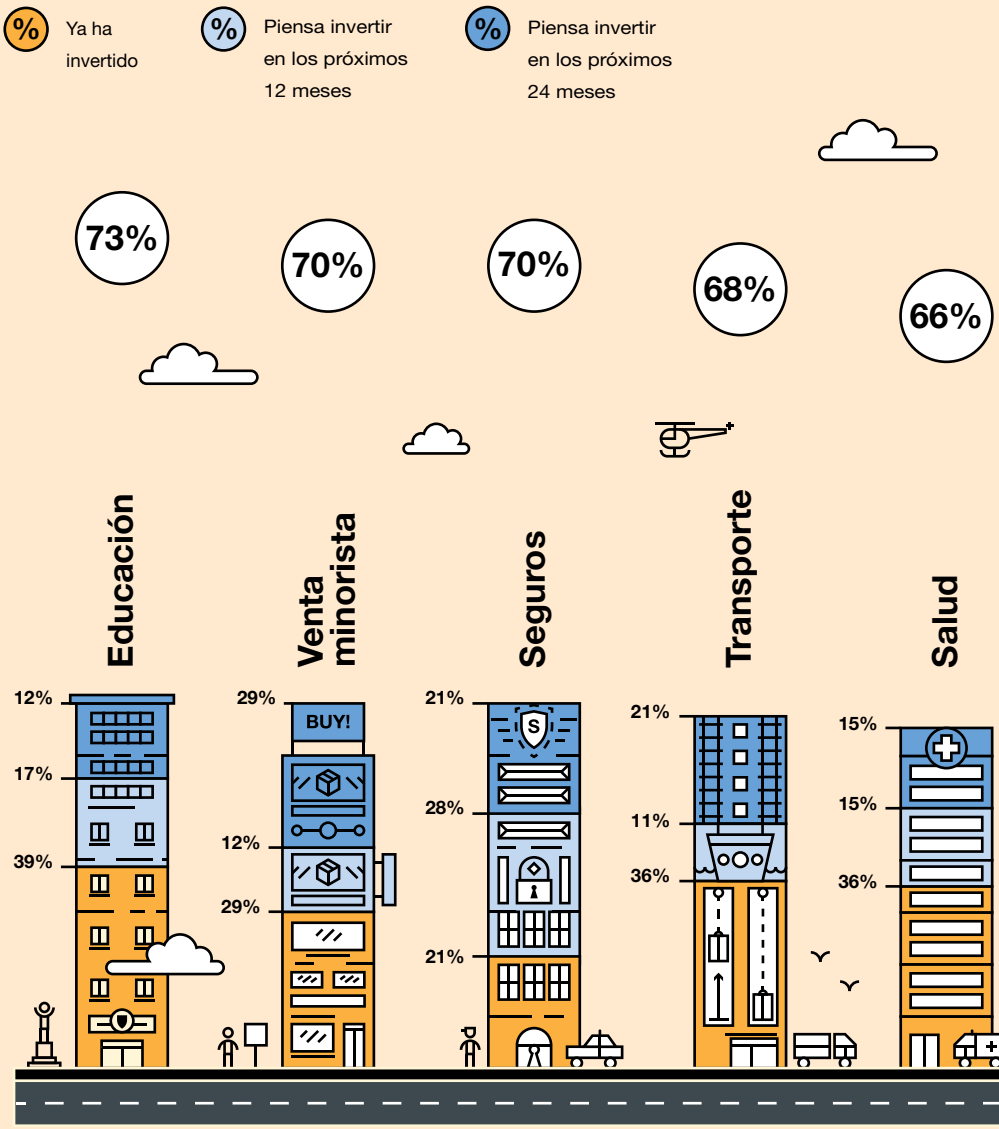
Clasificados:

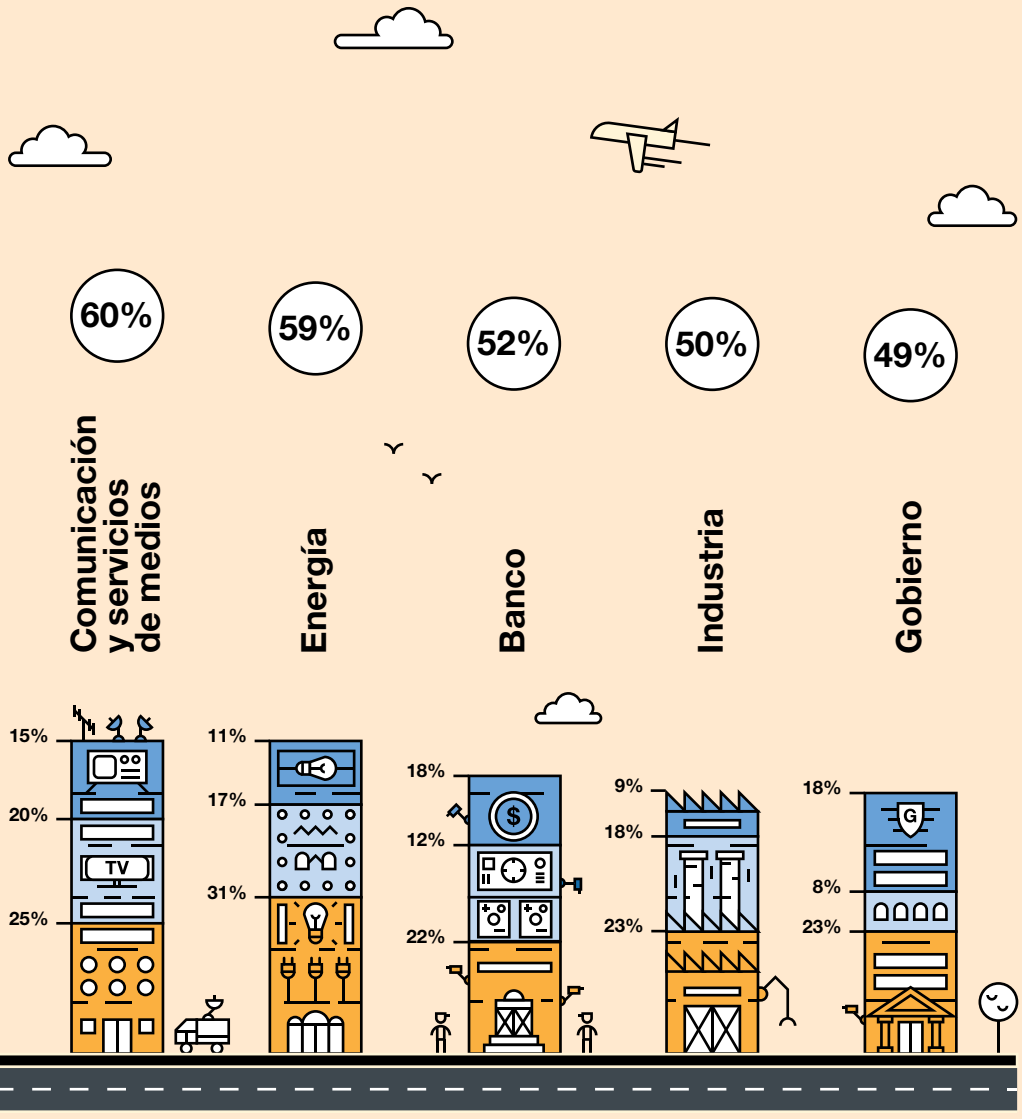
Primero Segundo Tercero



Fuente: Gartner

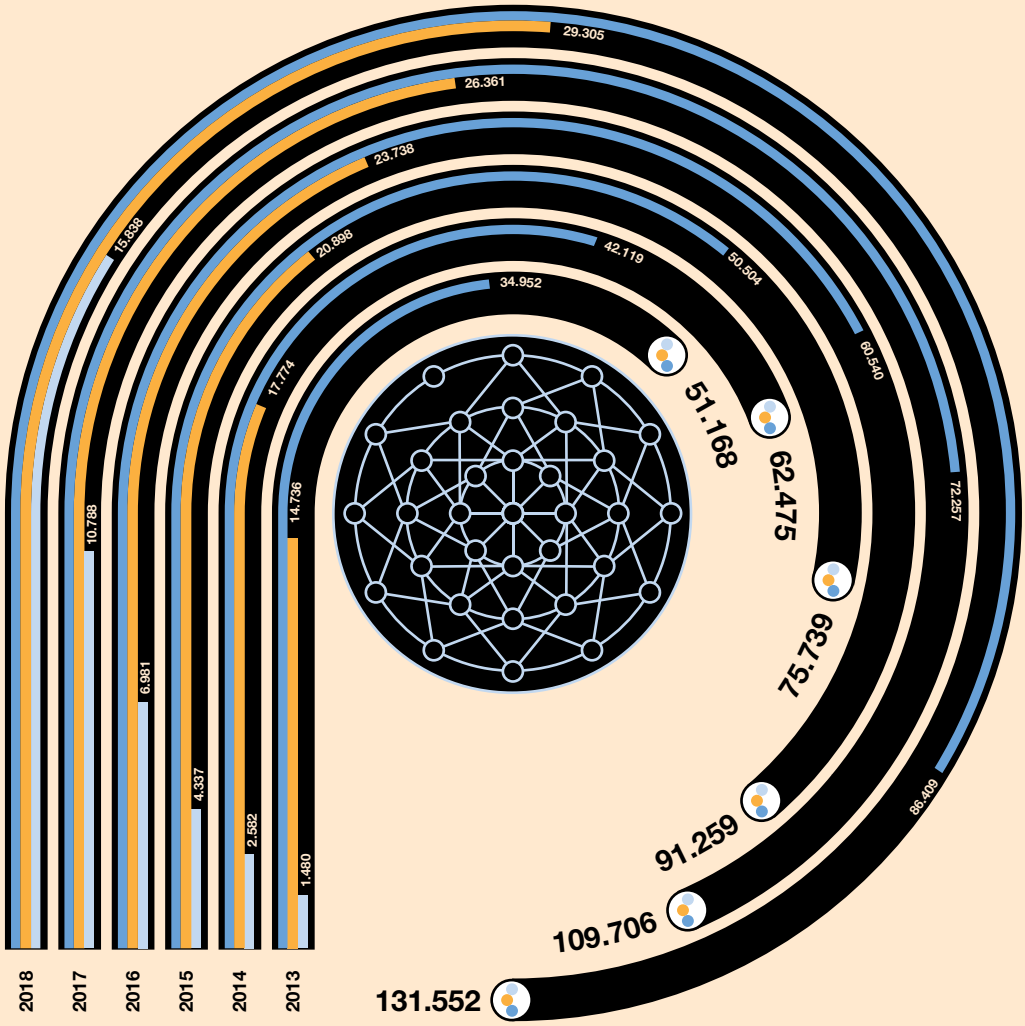
Organizaciones que han invertido o piensan invertir en los próximos 24 meses para solucionar el desafío de los *big data* (2013)





Fuente: Gartner

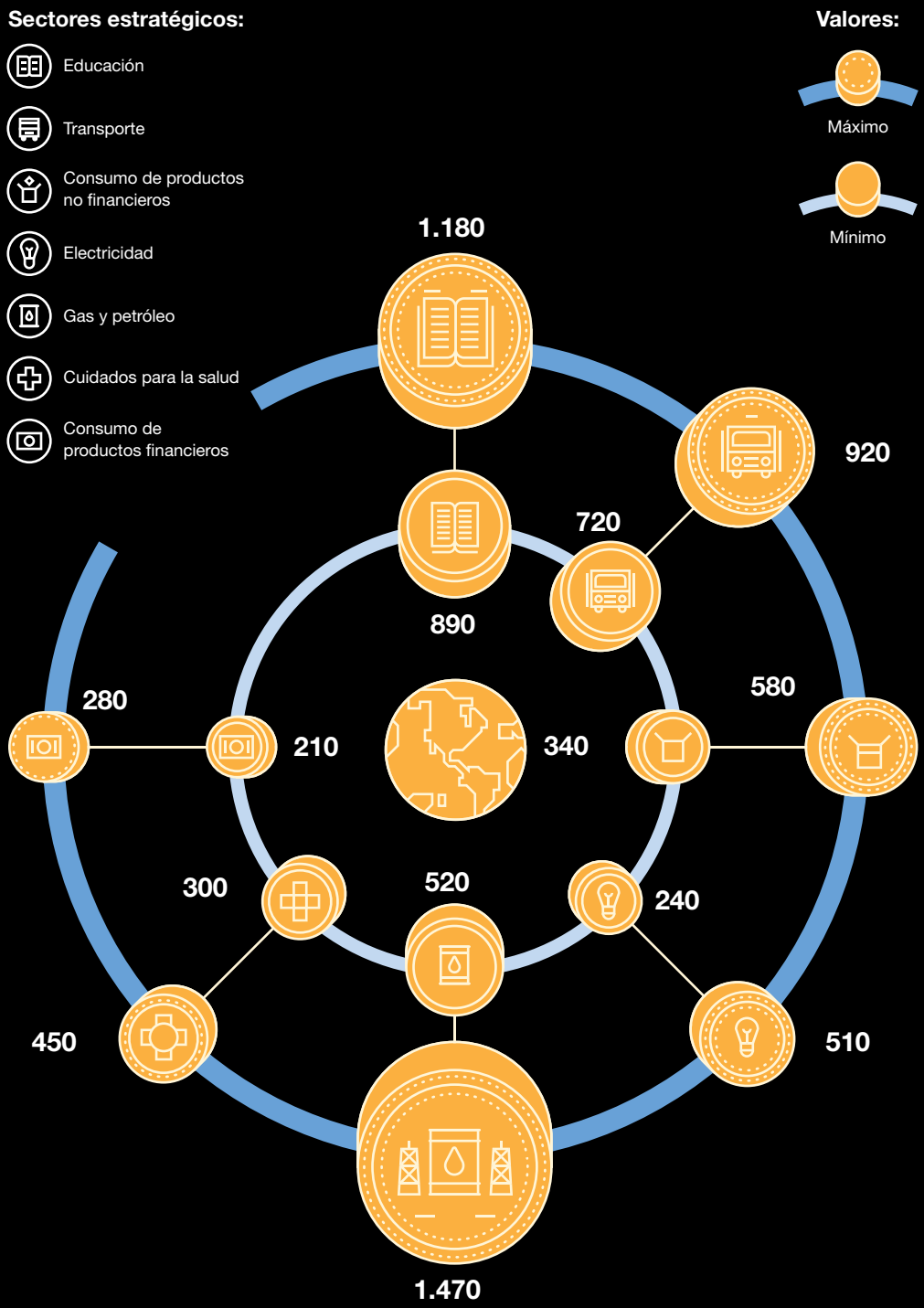
Evolución estimada del tráfico global de IP (2014)



Las cantidades son en millones de petabytes

Fuente: Cisco, VNI

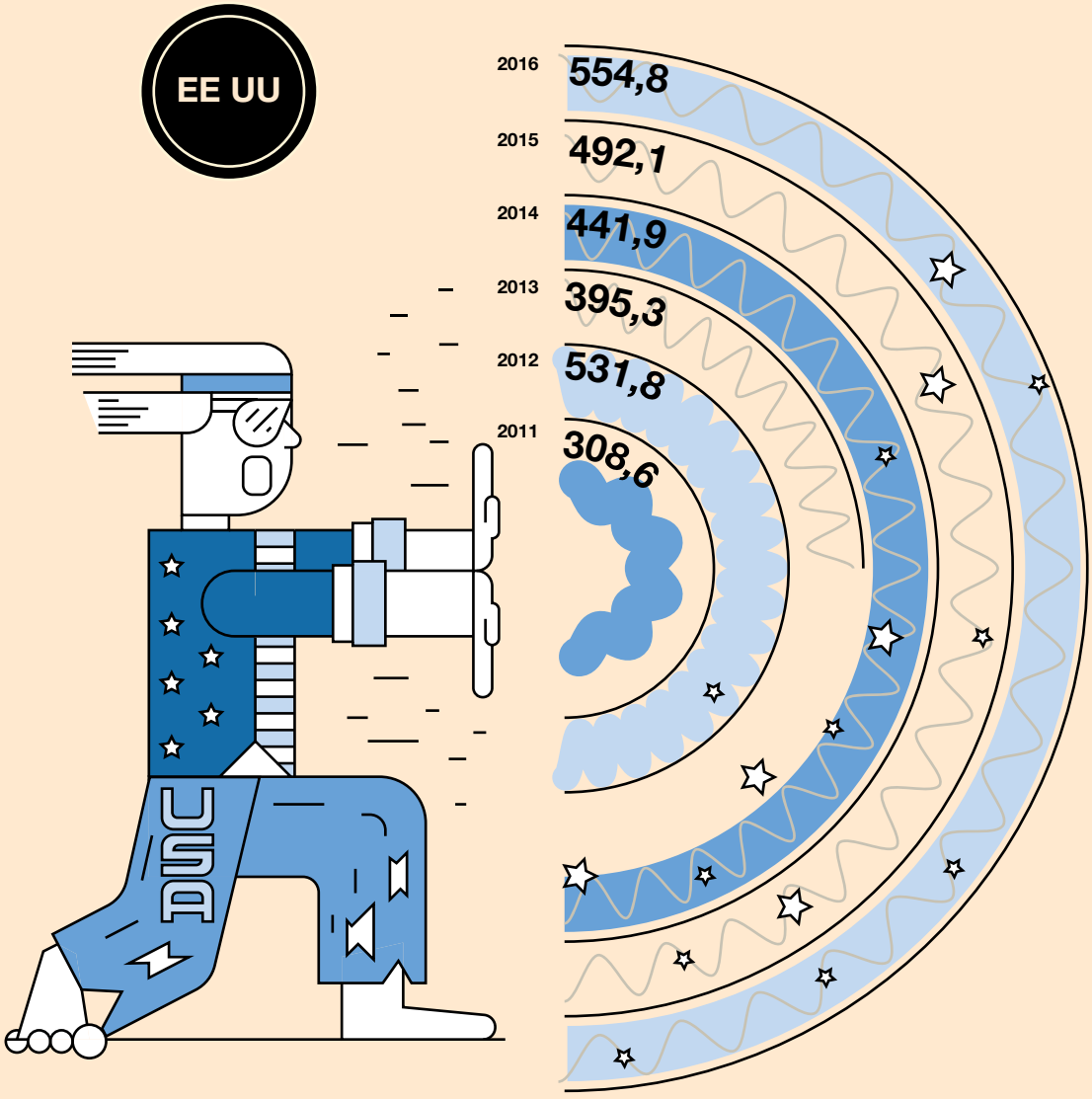
Beneficio potencial del uso de *open data* para la economía global (2013)



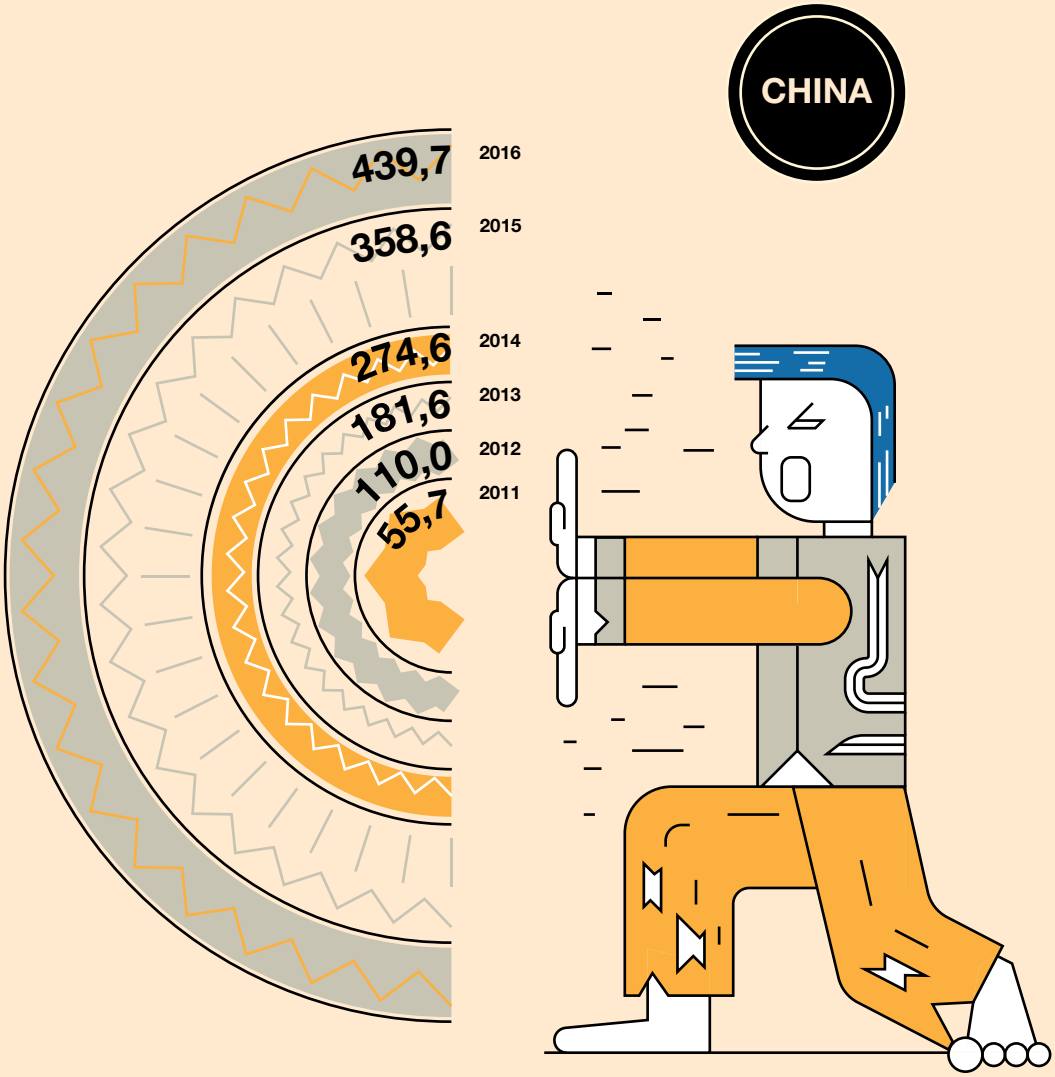
Las cantidades son en miles de millones de dólares

Fuente: McKinsey Global Institute

Crecimiento estimado de las ventas B2C en China y EE UU (2011-2016)



Las cantidades son en miles de millones de dólares



Fuente: Statista

De la deconstrucción a los *big data*: cómo la tecnología está transformando las empresas

Philip Evans

Evans afirma que estamos viviendo una reaceleración del cambio tecnológico a pesar de la recesión global y de que algo repentino y drástico sucede. Un aspecto importante de esto es cómo los *big data* están reconfigurando los negocios, transformando la organización interna y la arquitectura de las empresas. Evans describe a continuación los dos motores de las tecnologías de la información (TI) que están remodelando la organización interna, las estrategias de negocios y las estructuras empresariales. El primero es la deconstrucción de las cadenas de valor: la descomposición de negocios verticalmente integrados a medida que los estándares y la interoperabilidad sustituyen a las interfaces gestionadas. El segundo es la polarización de las economías de masa, lo que se traduce en que, en determinados sectores, las economías de escala y de experiencia están desapareciendo, mientras que en otros se intensifican. No cree que los *big data* sean un fenómeno aislado o único, sino un ejemplo de un conjunto de tendencias más amplias y profundas que están reconfigurando el mundo de los negocios. Describe cómo la lógica de la deconstrucción y la polarización de la escala pueden aplicarse al caso específico de los *big data* y la empresa, para concluir que estas estrategias en apariencia contradictorias en realidad se complementan.

Philip Evans
Boston Consulting Group



Philip Evans es socio principal del Boston Consulting Group y miembro de su consejo de administración. También es fundador de las divisiones de medios e internet de dicho grupo. Estudió en la Universidad de Cambridge, obtuvo la beca Harkness de Harvard y se doctoró en la Harvard Business School. Dirige el Oxford Internet Institute. Es autor de numerosas publicaciones, entre ellas «Strategy and the New Economics of Information», que obtuvo el premio McKinsey concedido anualmente a los mejores artículos publicados por la *Harvard Business Review*. Su libro *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy* (1999) ha sido un éxito de ventas en todo el mundo.

Claves para la empresa del futuro:

Organizar el negocio alrededor de sus puntos conflictivos potenciales

Los principales agentes de «disrupción» son los estándares y la interoperabilidad, que rompen las cadenas de valor existentes. La respuesta correcta es combinar de forma flexible pasos sucesivos de valor añadido y definir unidades organizativas atendiendo a sus distintas economías competitivas. Esto equivale a reemplazar una estructura organizativa más funcional, lo que, por un lado, permite a los gestores identificar mejor las amenazas y, por otro, ofrece a los máximos responsables la opción de redefinir las fronteras del negocio y hacer incursiones en los modelos de negocio de otros.

Devolver las actividades clave a comunidades autónomas

Dentro de una estructura funcional y combinada de manera flexible, algunas actividades las realizan mejor comunidades de individuos autónomos. Estas pueden ser de usuarios, expertos independientes o entusiastas, y, la mayoría de las veces, clientes. Quizá también existan dentro de la propia empresa: ingenieros y empleados que trabajan en contacto con el público se unen de forma anónima para solucionar fallos técnicos e innovar en características e interfaces. Esto requiere un modelo de gestión diferente: tutelar antes que jerárquico, capacitador antes que autoritario.

Crear infraestructuras compartidas dentro y en las fronteras de la empresa

Muchas funciones están aumentando en escala hasta rebasar los límites de unidades de negocio e incluso de empresas. Los datos y la computación compartida de grandes conjuntos de datos se han convertido en una infraestructura: un recurso repartido entre la compañía. La computación en la nube y los conjuntos de datos articulados como recursos de uso común serán servicios esenciales en muchos sectores. En el caso de los datos personales, puede ser necesario gestionarlos a modo de fideicomisos para proteger la integridad y la privacidad.

De la deconstrucción a los *big data*: cómo la tecnología está transformando las empresas

Personas del mundo de los negocios de todas partes son conscientes de que algo repentino y drástico está sucediendo. He aquí cinco indicios importantes:

– El número de transistores de un circuito integrado se sigue duplicando cada dos años. La densidad de almacenamiento se duplica cada trece meses. La cantidad de datos transmisibles por fibra óptica se duplica cada nueve meses.

– El acceso a internet de banda ancha dentro del G-20 ha crecido de 800 millones (de los cuales el 50% es banda ancha móvil) en 2010 a 27.000 millones (de los cuales el 80% es móvil) en 2015.[1] Hay entre 1.000 y 2.000 millones más de personas en el mundo que tienen un teléfono móvil que las que tienen una cuenta bancaria… o un retrete.[2] Las ventas de teléfonos inteligentes en 2013 alcanzaron los 1.000 millones de unidades (el 66% más que en 2012). Los *smartphones* son la tecnología más rápidamente adoptada de la historia.

– Facebook tiene 1.300 millones de usuarios activos, el 64% de los cuales visita el portal a diario (durante unos veinte minutos de media). Cada día

hay 45.000 millones de «me gusta» nuevos.[3] Cada año se suben a internet medio billón de fotografías y a YouTube cien horas de vídeo por minuto.

– El número de sensores IP superará los 50.000 millones en 2020.[4] Las tarjetas de identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) cuestan hoy solo cinco centavos. Los cálculos varían, pero entre 2017 y 2025 se prevé que el número total de sensores en el mundo oscile entre uno y diez billones.

– El 90% de los datos almacenados en el mundo se generó en los últimos dos años.[5] De ellos, el 99% está ya digitalizado y más de la mitad habilitado para IP, lo que quiere decir que técnicamente se pueden subir y divulgar en internet. Potencialmente, la mitad de los conocimientos mundiales están almacenados en un único documento.

Casi todo esto ha sido verdaderamente repentino: la reaceleración del cambio tecnológico que parece haberse producido en la última década, después del parón que siguió a la burbuja de las puntocom y a pesar de la recesión global, es realmente desconcertante. La gente habla de «tecnologías disruptivas» en referencia a cambios que aquellos a quienes afectan no saben cómo abordar. Los directivos de empresas consolidadas quieren algo más específico que la noticia de que su destino es sufrir una «disrupción» provocada por unos chavales de Silicon Valley. Pero dado el ritmo actual del cambio, sería insensato predecir lo que el futuro depara a negocios o empresas específicas. Apple, por ejemplo, ha sido declarada «difunta» por analistas de los medios de comunicación sesenta y cuatro veces desde abril de 1995.[6] Mientras escribo este ensayo es la empresa con mayor valor del mundo.

El 90% de los datos almacenados en el mundo se generó en los últimos dos años. De ellos, el 99% está ya digitalizado y más de la mitad habilitado para IP

Para hacer frente a este grado de fluidez e incertidumbre, el estratega necesita volver a los principios básicos. No podemos dar por hecho que las bases tradicionales en las que se apoya la ventaja competitiva vayan a perdurar, ni que la «excelencia» ganada a base de esfuerzo y construida según el modelo de negocio actual sea la destreza indicada para el futuro. No sabemos quiénes serán nuestros competidores futuros, ni cuáles serán los límites actuales de los negocios y de la industria. Necesitamos dar un paso atrás y reconsiderar el vínculo entre tecnología y estrategias de negocios.

Creo que el principio general es el siguiente: dos fenómenos de envergadura, ambos provocados por las tecnologías de la información, están remodelando la organización interna, la estrategia de negocios y la estructura de las industrias. El primer

fenómeno es la *deconstrucción* de las cadenas de valor: la desintegración de negocios integrados verticalmente a medida que los estándares y la interoperabilidad sustituyen a las interfaces gestionadas. El segundo es la *polarización de las economías de masa*, que significa que, en determinados sectores, las economías de escala y experiencia están desapareciendo, mientras que en otras se están intensificando. La polarización «negativa», en la que las economías basadas en la escala y la experiencia se han debilitado, conduce a la fragmentación de actividades, a menudo llegando al extremo en que las empresas son sustituidas por individuos como actores principales en algunas comunidades. La polarización «positiva», donde estas economías se han fortalecido, conduce a la concentración de actividades; ejemplos extremos serían las compañías de servicios públicos, las cooperativas o los monopolios. La consecuencia combinada de estas tendencias es reemplazar la organización «vertical» por una «horizontal», en una transposición de la matriz industrial.

La *deconstrucción* de las cadenas de valor y la *polarización de las economías de masa* están remodelando la organización interna y la estrategia de las industrias

Esto no convierte en obsoletas las empresas tradicionales, pero a menudo significa que tienen que rediseñar su papel y replantearse su definición de negocio. Necesitan establecer relaciones colaborativas con comunidades, en especial las de usuarios, en las que los individuos o los propietarios individuales son más flexibles, están mejor informados sobre el uso final de los productos o pueden innovar con costes más bajos. Por otro lado, deben establecer relaciones colaborativas con otras instituciones, quizá incluso con la competencia, para alcanzar economías de escala y experiencia que de otro modo les resultarían inaccesibles. Para ambas partes, la estrategia se convierte en una cuestión tanto de colaboración como de competencia.

En el ámbito interno, las empresas necesitan hacer lo mismo. La innovación y la experimentación a pequeña escala se consiguen mejor en grupos flexibles, donde los individuos y los equipos de pequeño tamaño gozan de mayor autonomía. A la inversa, las funciones que tienen que ver con la escala y la experiencia han de centralizarse transversalmente, reconduciendo a toda la organización hacia una estructura más funcional. De esta manera, la arquitectura interna de la empresa se convierte en un conjunto de plataformas en las que se desarrollan actividades a escala más pequeña y con ciclos de tiempo más cortos. Una plataforma puede superponerse a la otra. Y la arquitectura de una «industria» entera también puede ser así, con determinadas compañías haciendo de plataforma para comunidades de usuarios finales. El patrón es fractal.

Estas tendencias están bastante generalizadas y explican muchas de las disrupciones ocurridas en industrias. Pero son especialmente aplicables a los *big data*. La expresión «*big data*» no solo hace referencia a gigantescos conjuntos de datos y a *software* exótico. Significa también tratar los datos como una infraestructura:

centralizada, segura, de escala masiva y construida a modo de recurso general y no para un uso final específico. También requiere tratar el proceso de inferencia como una «superestructura»: iterativa, táctica, granular, modular y descentralizada. Si se conjugan ambas cosas de manera interna, se está reemplazando una organización basada en el producto o en el mercado por una organización funcional. Si se conjugan de forma externa, el resultado es un desafío fundamental —una disrupción— para muchos modelos de negocio tradicionales.

Así, los *big data* no son un fenómeno único o aislado, sino la punta del iceberg de un conjunto mucho más amplio y profundo de tendencias que están remodelando el mundo empresarial. Es una cuestión que deben abordar los consejeros delegados.

En este ensayo me propongo explicar de forma general la lógica de la deconstrucción y polarización de la escala y a continuación aplicarla al caso específico de los *big data*. Espero que, al dar un paso atrás para ampliar la perspectiva, podamos apreciar su importancia estratégica y organizativa a largo plazo.

Deconstrucción

Las actividades se pueden integrar verticalmente por dos razones posibles: la necesidad técnica de coordinar una interfaz compleja o ambigua y/o la necesidad moral de integrar los intereses de las dos partes interesadas sin contratos ni abogados. La tecnología resta fuerza a ambos argumentos. Tal y como lo diría un economista, la tecnología abarata los costes de transacción.

Los principales impulsores técnicos son, por supuesto, los «grandes exponenciales», es decir, los costes cada vez más bajos de cómputo, almacenamiento y comunicación. La primera gran consecuencia es que las dos partes de una transacción pueden tener acceso a mucha más cantidad de información —y más puntualmente— sobre la otra y también sobre alternativas a ella. La búsqueda, la comparación, el *benchmarking*, la calificación, la determinación de precios, la negociación o la auditoría se vuelven infinitamente más baratos y exhaustivos. En el contexto de esta explosión de accesibilidad, se impone la necesidad de estándares: simplificar interfaces, determinar las expectativas mutuas, promover la interoperabilidad y alimentar el efecto red. Al abaratar las interfaces, los estándares reducen y a menudo eliminan la necesidad de coordinación técnica.

El argumento moral es algo menos obvio. Las asimetrías en la información inhiben transacciones («¿qué sabe el vendedor de este coche usado que yo no sepa?»). Por lo general, la tecnología aumenta la simetría de información entre las partes de una transacción. Por tanto, la tecnología puede mitigar las ineficiencias económicas que se derivan de comportamientos racionales defensivos de la parte menos informada. Cuando se puede consultar el historial de reparaciones de un coche en un terminal situado debajo del salpicadero, al comprador y al vendedor les resulta mucho más fácil cerrar el trato.

Además, las tecnologías electrónicas pueden situar a las partes de una transacción ante un público virtual. Los sistemas de valoración gestionados por Amazon, Etsy y Yelp dan a cada producto o vendedor una «reputación» acumulativa que es garantía de confianza. Amazon anima a sus clientes a que evalúen no solo el producto, sino también a los que valoran, y concede estrellas y distintivos a quienes contribuyen más y con mayor consistencia. Cuanto más visible y persistente es la reputación, más se puede confiar en que el individuo se esforzará por conservarla actuando en consecuencia; cuanto mayor es la confianza, menor es la necesidad de negociar, supervisar, de ver por uno mismo, de redactar o hacer valer un contrato. La reciprocidad es un capital social establecido entre las dos partes, «cablea» la confianza porque requiere la inversión de múltiples transacciones entre las partes para que se establezca la confianza mutua. La reputación, por el contrario, es portátil dentro de una comunidad: la confianza que se gana en un contexto sirve también en otro; la reputación «programa» la confianza. La tecnología hace posible un cambio a gran escala de reciprocidad a reputación, incrusta la reputación en datos y permite que crezca más allá de los límites tradicionales geográficos o institucionales.

Las tecnologías electrónicas sitúan a las partes de una transacción ante un público virtual. Los sistemas de valoración de Amazon, Etsy y Yelp dan a cada producto o vendedor una «reputación» acumulativa que es garantía de confianza

Los costes de transacción hacen las veces de «gastos iniciales» de una transacción. Así, unos costes de transacción menores reducen el tamaño mínimo de las transacciones y hacen posible ejecutar otras más pequeñas y granulares (eBay empezó como sitio de compraventa de máquinas dispensadoras de caramelos Pez). Y esto se alimenta a sí mismo. Cuanto menor sea la transacción, menores serán los beneficios de acciones oportunistas donde se corre el riesgo de empañar la reputación al ser sorprendido intentando aprovecharse de la parte contraria. Por ello, las personas y las compañías tienen más razones de peso para evitar el comportamiento oportunista; otras personas tienen, por consiguiente, más razones de peso para confiar en ellas. Las transacciones arrojan datos, los datos apuntalan la confianza, la confianza posibilita las transacciones. Es un círculo virtuoso.

La visibilidad abarata los costes de transacción mediante otro mecanismo cada vez más relevante en los *big data*, crea un «coste negativo» de las transacciones derivado del valor de la información generada como subproducto: los «datos de desecho». Siempre que las partes objeto de los datos sean indiferentes a los usos adicionales que se hagan de ellos —¡esta condición es importante!—, esta ventaja inicial rebaja los costes netos de la transacción. Cuando este valor positivo es lo bastante alto, puede garantizar que el servicio ofrecido resulte gratuito a cambio de la captura de los datos de la transacción. Este es, por supuesto, el modelo de muchos servicios

de internet, en especial de motores de búsqueda y de redes sociales. La gratuidad a su vez elimina otro tramo de costes de transacción que de otro modo serían necesarios para mantener cuentas, facturar y cobrar (la mitad de los costes de la telefonía, por ejemplo, corresponden a facturación). Si quienes hacen la transacción son —o deberían ser— indiferentes, es otra cuestión. La transparencia puede generar confianza, pero también la requiere. Confianza en la entidad que recoge y usa los datos.

La manera exacta de funcionamiento de esta lógica varía, claro está, de un ámbito a otro. Pero sus elementos son tan predecibles y combinables como los ingredientes de la carta de un restaurante chino: estándares, interoperabilidad, simetría de la información, confianza basada en la reputación, «gratuidad»; todos en el contexto de una conectividad global de bajo coste. La generalización de los grandes exponenciales y la implacable presión a la baja que ejercen sobre las transacciones conducen a una debilitación, y en numerosos casos desaparición, de la argamasa universal que mantiene unidas las cadenas de valor. Este proceso se llama *deconstrucción.*

Polarización de las economías de masa

En una industria de estructura tradicional, los negocios compiten en cadenas de valor similares e integradas verticalmente que abarcan todo un conjunto de actividades heterogéneas y más o menos secuenciales: abastecimiento, mecanización, ensamblado, distribución, publicidad, etcétera. La ventaja de un elemento puede muy bien verse neutralizada por la desventaja de otro. Muchas actividades están experimentando un regreso a la escala y/o la experiencia —he acuñado la expresión «de masa» para englobar ambas—, pero muchas otras no. Incluso puede haber actividades que han vuelto a la masa con efectos negativos; a saber, cuando se hacen más grandes pierden flexibilidad y aumentan los gastos generales. Por esta razón, extrayendo el patrón medio de todos los componentes de la cadena de valor, hemos observado solo un aumento leve de los beneficios para el negocio en su conjunto. Por tanto, en una industria ya consolidada podrían sobrevivir múltiples competidores y su rentabilidad estaría relacionada de forma positiva —aunque no abrumadora— con la cuota de mercado.

La deconstrucción socava el patrón «medio» de beneficios de las economías de masa. En lugar de ello, cada elemento de la cadena evoluciona según sus propias leyes

Pero la deconstrucción, al descomponer distintos eslabones de la cadena de valor y permitirles que evolucionen de manera independiente, socava el patrón «medio» de beneficios de las economías de masa. En lugar de ello, cada elemento de la cadena evoluciona según sus propias leyes.

Si las economías de masa son negativas, su actividad se fragmentará, quizá dando lugar a un conjunto de entidades de pequeño tamaño, como las comunidades

de desarrolladores y productores que florecen en plataformas como iOS, Alibaba y Valve. En casos extremos, individuos autónomos forman comunidades para practicar la «producción entre pares» de bienes de información. Los usuarios del bien o servicio son a menudo los más motivados y están óptimamente posicionados para hacer mejoras por interés propio. Además, si la contribución es información, compartir sus mejoras no les comporta coste alguno. Las contribuciones pueden hacerse en cantidades tan pequeñas que las motivaciones no económicas —ya sea diversión, altruismo, reputación o búsqueda de reconocimiento— pueden bastar. Esto tal vez se deba únicamente a que las personas están deseando donar su trabajo, a que las tareas pueden desmenuzarse ahora en partes mas pequeñas con costes bajos, a que la gestión jerárquica se limita en determinadas circunstancias a estar ahí sin intervenir o a que existe un fenómeno inefable y emergente de inteligencia colectiva, pero el caso es que funciona. De ahí Wikipedia, Linux o la cartera de reseñistas de libros de Amazon. Edificios intelectuales coherentes construidos con miles de contribuciones autónomas y no remuneradas.

Lo que resulta nuevo aquí no es la posibilidad de que existan comunidades productivas (que son, después de todo, una forma tribal de coordinación que antecede tanto a los mercados como a la organización jerárquica), sino la nueva capacidad que tienen las comunidades de expandirse (es decir, de aumentar su tamaño o escala). Con la escala llegan la complejidad, la estructura emergente y la fuerza gravitatoria del efecto red. Para ciertas clases de producción, las comunidades de escala global no solo consiguen hacer las cosas, al mismo tiempo también obtienen ventajas económicas sobre jerarquías corporativas y mercados tradicionales.

Y si las economías de masa son claramente positivas, también puede ocurrir lo contrario. La actividad se concentra y pueden convertirse en monopolios. En ocasiones, las economías de escala han estado presentes, pero encerradas e inaccesibles dentro de las cadenas de valor de empresas rivales. Otras veces, como con las redes de fibra óptica, la ciencia genómica, la informática en la nube y por supuesto los *big data*, las economías de escala han prosperado gracias a las nuevas tecnologías.

Deconstruir datos

¿Cómo afecta esta lógica a «los datos»? La respuesta inmediata es que la digitalización —que es un proceso en gran medida completado— permite la deconstrucción y a esto se suma que estamos entrando en una etapa de polarización. Las economías de masa (de escala y de experiencia) están polarizándose a favor de lo muy grande, es decir, de los *big data*. Pero también lo están haciendo en beneficio de lo muy pequeño, a medida que equipos e individuos se convierten en vehículos capaces de extraer «grandes ideas».

Los datos fueron un subproducto de otras actividades. Eran algo análogo y de vida breve, generado y consumido in situ o transmitido por cadenas de

valor, de forma similar —o igual, más bien— a las tarjetas *kanban* en una cadena de montaje de Toyota. A continuación, la mayoría de las veces se desechaban o, si se conservaban, se filtraban y formateaban en esquemas rígidos como contabilidad, con fines limitados y preestablecidos.

Los datos, igual que toda la información, tienen unos costes fijos de creación o recogida, así que, antes incluso de la digitalización, su rentabilidad para las economías de escala estaba en función de la amortización de esos costes fijos. Y la lógica de la inferencia estadística siempre ha dictado que más datos proporcionan más información, que tal vez proceden del número de patrones o discriminaciones que pueden inferirse llegado un determinado nivel de confianza, o de la confianza con la que se consigue extraer una conclusión determinada. Pero hasta hace poco estas economías de escala y experiencia no han predominado debido a restricciones en la recogida, el almacenaje, la transmisión, el procesamiento y los análisis de los datos. Trabajábamos con conjuntos de datos más pequeños porque no podíamos recopilarlos todos, ordenarlos y que nos salieran las cuentas sin incurrir en grandes gastos. Las economías de escala y experiencia inherentes a los datos estaban, pues, atrapadas en procesos, lugares y cadenas de valor.

Pero la digitalización redujo a cero los costes de replicar datos, la comunicación amplió el radio de alcance de esta replicación a escala universal y los gastos de almacenamiento se dividen por mil con cada década que pasa. El «internet de las cosas» es lo que nos permite reunir datos; la movilidad ubicua es una de las muchas maneras en que los producimos, transferimos y consumimos; y la nube es la arquitectura para su almacenaje y cómputo. Las economías de «masa» se extienden: las de escala lo hacen aprovechando los flujos de datos y las de experiencia explotando la acumulación de bancos de datos. «Los datos quieren ser grandes» y, por fin, la tecnología lo ha hecho posible.

En consecuencia, está creciendo la escala eficiente mínima para los datos y las instalaciones que los albergan, primero superando la capacidad de unidades de negocio individuales dentro de una empresa y, en última instancia y en muchos casos, rebasando la capacidad de la propia compañía. De ahí la aparición de la computación en la nube y de los centros de datos remotos, en primer lugar dentro de las empresas y luego externalizados a proveedores como Amazon, que tienen economías de escala aún mayores. A medida que los datos crecen, se vuelve lógico tratarlos como una infraestructura: general en su cometido, intensiva en capital y que da soporte a una multiplicidad de actividades. Se convierte en algo duradero pero al tiempo fluido.

Sin embargo, la recopilación de datos en sí misma es de valor muy limitado. Lo valioso es la información que puede derivarse de estos. Esta «gran información» exige que el proceso analítico crezca en paralelo a los *big data* que utiliza. Puesto que la complejidad analítica a menudo supera en proporción al número de puntos de datos empleados, nuestra capacidad de analizar conjuntos de datos de gran tamaño no está garantizada por el progreso de los grandes exponenciales anteriormente mencionados.

Un superordenador Cray que ejecuta métodos de análisis tradicionales a velocidad asombrosa no es la solución al problema de analizar conjuntos inmensos de datos. A partir de cierto punto, la máquina simplemente deja de trabajar. En lugar de esto, los expertos en estadística e ingenieros informáticos han desarrollado dos estrategias que permiten aumentar la escala de la información extraíble de los datos.

La primera estrategia es la *iteración*: no buscar una solución formal y total a un problema analítico, sino construir algoritmos computacionalmente más sencillos que predigan las respuestas con una exactitud cada vez mayor. Cualquier cálculo, de hecho el valor lógico de un punto de datos, es meramente provisional y susceptible de enmiendas y correcciones a medida que se recopilan más datos. En esencia, la inferencia se transforma en un proceso «bayesiano» que consiste en revisar cálculos de probabilidades a medida que se incorpora nueva información. Y la inferencia se convierte en un proceso antes que en un acto. En lugar de resolver un problema una vez, se hacen continuas aproximaciones y reaproximaciones a la solución.

Expertos en estadística e ingenieros informáticos han desarrollado dos estrategias que permiten aumentar la escala de la información extraíble de los datos: la *iteración* y la *descomposición*

La segunda estrategia es la *descomposición*: solucionar un problema de envergadura dividiéndolo en partes pequeñas que pueden computarse en paralelo. Se trata de una rama de la estadística en rápida evolución y que se ocupa de encontrar nuevas maneras de solventar en paralelo problemas que tradicionalmente se habían resuelto de forma secuencial. Estas soluciones se pueden calcular, no con una supercomputadora, sino con baterías de servidores básicos baratos y de bajo rendimiento. Así es como los centros de datos, que tienen cientos de miles de estos servidores, se convierten en depositarios no solo de *big data*, también de gran información computable. Los datos no van a la consulta, la consulta debe ir hasta los datos.

La iteración y la descomposición juntas permiten aumentar la escala de extracción de conocimiento. El ejemplo por excelencia de esto es el buscador de Google. El problema subyacente es cómo calcular la «centralidad» de cada página de la World Wide Web, definida por el número de páginas que apuntan a ella, pero sopesando cada una por su propio grado de centralidad. En términos matemáticos, consiste en calcular algo llamado «centralidad de vector propio», una sencilla operación de álgebra lineal. El problema es que el número de operaciones aritméticas necesarias para solucionarla es proporcional al tamaño al cubo de la World Wide Web, y con 4.500 millones de páginas web no es factible. La genialidad de Larry Page fue desarrollar un algoritmo que conseguía aproximarse a la solución de este problema lo suficiente para fines prácticos. Se llama PageRank. Para aplicar el algoritmo, Google ejecuta un rastreador o *crawler*, un *software* que busca continuamente páginas y vínculos nuevos en internet.

El contenido de las páginas y su ubicación se reindexan y almacenan de forma continua literalmente en millones de servidores. Cada servidor puede incluir, por ejemplo, una lista de direcciones y PageRanks de todas las páginas web que contienen una palabra concreta. Cuando hacemos una búsqueda en Google, el trabajo pesado lo hace un programa llamado Map/Reduce, que descompone nuestra petición en las palabras que la constituyen, las envía a los servidores de indexación pertinentes y a continuación recompone los resultados para ofrecer las páginas que mejor responden a la consulta. El programa Map/Reduce no necesita saber dónde está un índice específico; en su lugar hay una capa de *software* «virtualizadora» llamada Big Table que se interpone entre los programas Map/Reduce y los servidores encargados de indexar. Big Table añade servidores, hace copias de seguridad, reasigna datos de un servidor a otro y sortea máquinas que fallan, todo ello sin necesidad de que el *software* Map/Reduce se entere.

Los tres principios —datos como infraestructura, iteración y descomposición— trabajan juntos en el buscador de Google en la solución de problemas que serían insolubles con métodos convencionales, y lo hacen a escala global. Y en un cuarto de segundo. Esto puede parecer extraño y exótico, pero en realidad se reduce a tres principios aplicables a cualquier entorno corporativo.

Google Search tiene otra consecuencia complementaria importante: elimina las economías tradicionales de escala y experiencia del proceso de búsqueda. La persona que consulta no necesita ser bibliotecario profesional ni estar físicamente en una institución investigadora. Le basta con una conexión a internet y un buscador. De esta manera, lo que era una profesión, o al menos una actividad de plena dedicación, se convierte en una actividad informal y al alcance de cualquiera. Dentro de la propia arquitectura de Google ocurre lo mismo. Con un coste muy pequeño, Google puede añadir nuevos algoritmos como Spellcheck y Google Translate, que se sitúan encima de Big Table y acceden a exactamente los mismos datos y la misma infraestructura computacional. Equipos pequeños y autogestionados de ingenieros pueden experimentar con productos y servicios nuevos apoyándose en los servidores encargados de indexar y en Big Table para que hagan todo el trabajo pesado y de gran escala.

Los datos como infraestructura, la iteración y la descomposición trabajan juntos en el buscador de Google para solucionar problemas insolubles con métodos convencionales

Google pone su infraestructura a disposición de otros. Ha publicado cerca de setenta IPA o interfaces de programación de aplicaciones que permiten acceder a los recursos de Google a cualquiera que tenga una página web y nociones básicas de programación. Así es como el restaurante de la esquina utiliza un *widget* de Google Maps en su página web para dar información de cómo llegar. En total, hay publicadas unas 12.000 IPA procedentes de distintas compañías. Además, hay toda una industria familiar que ha producido unas 6.000 aplicaciones llamadas *mashups* (híbridas) combinando estas IPA para crear

servicios nuevos de pequeña escala. Estos servicios pueden ser negocios pequeños, actividades de tiempo libre, modas pasajeras, etcétera, da lo mismo; precisamente porque los recursos necesarios son tan pequeños, los costes de experimentación y de fracaso resultan casi insignificantes. Lo muy pequeño florece apoyado en lo muy grande.

De esta manera nacen los *big data*, no solo como un nuevo conjunto de técnicas, sino como una arquitectura diferente para los negocios y las industrias. Las interfaces interoperativas como las IPA y Big Table permiten que distintas funciones evolucionen de acuerdo con sus economías respectivas. «Deconstruyen» la cadena de valor tradicional de inferencia lineal. Una vez que estas interfaces están instaladas, los activos de gran escala (sobre todo datos y centros de datos) y las actividades de gran escala (principalmente computaciones descompuestas y de gran tamaño) pueden centralizarse y gestionarse en términos de eficacia, capacidad, utilización, seguridad y fiabilidad. De hecho, el rendimiento de análisis a gran escala puede —y, cada vez más, debe— ser reubicado a los centros de datos, con los propios datos. Pero a la inversa, actividades como la alteración de algoritmos, la combinación y recombinación de diferentes recursos de información para hacer frente a requerimientos específicos o la experimentación han dejado de ser de gran escala. Ahora cualquiera puede hacerlas en cualquier parte. Los costes de ensayo-error, de replicación y de redundancia se vuelven insignificantes. El «ecosistema» en su conjunto explota la simbiosis entre estas dos clases de actividades: la infraestructura gestionada en aras de la eficiencia y las comunidades autoorganizadas en aras de la innovación, la personalización y la adaptabilidad. El equilibrio clásico entre eficiencia e innovación se ha refinado radicalmente.

Los *big data* nacen no solo como un nuevo conjunto de técnicas, sino como una arquitectura diferente para los negocios y las industrias

Así pues, comunidades, industrias artesanales, diletantes, equipos autoorganizados, aficionados y pluriempleados que han florecido gracias a inmensas plataformas creadas por Google y empresas similares pueden hoy competir contra profesionales de organizaciones tradicionales. La empresa típica se ve, en consecuencia, amenazada desde dos frentes. En uno, por enjambres de individuos y pequeños grupos con capacidad de innovar, adaptar y experimentar a un coste menor. En otro, por organizaciones que tienen una escala y un nivel de experiencia que las sobrepasan. Es posible que una empresa típica sea a la vez demasiado grande y demasiado pequeña.

Demasiado grandes: explotar el poder de las comunidades

Las empresas pueden abordar el problema de ser demasiado grandes, lentas e incómodas de gestionar poniendo sus datos al servicio de la energía y la imaginación de comunidades externas. Es lo mismo que hace Google con sus IPA y Amazon con sus reseñas de clientes (¡y no se trata precisamente de compañías

novatas!). Esto es arriesgado. Se puede estar violando la propiedad intelectual y hay que proteger la privacidad. Minoristas como Amazon se arriesgan a perder ventas publicando reseñas negativas con la esperanza de que pesen más la confianza y la credibilidad de la tienda en conjunto.

Una de las formas de explotar la energía de las comunidades es mediante concursos. En 2006, Netflix organizó uno para mejorar su sistema de recomendación de películas. Publicaron un inmenso conjunto de datos anonimizado con las valoraciones que medio millón de clientes habían hecho de cerca de 20.000 películas. Netflix prometía un suculento premio de un millón de dólares para el primero que lograra mejorar su algoritmo de recomendaciones en el 10%. También se ofrecieron premios intermedios para los mejores algoritmos hasta la fecha, a condición de que se divulgaran parcialmente entre los otros competidores para estimular nuevas innovaciones. Netflix construía así de manera inteligente un entorno que favorecía tanto la competición como la colaboración. Los equipos compitieron durante más de tres años. Se concedieron premios intermedios, pero se motivaba a los ganadores para que compartieran sus progresos con otros si querían optar al premio gordo. El algoritmo ganador, desarrollado por un equipo mixto, mejoró la exactitud de predicción del sistema en el 10,9%. Un proyecto de I+D que le salió a Netflix extremadamente barato, con un conjunto de *big data* como única infraestructura y equipos de entusiastas de la programación compitiendo y colaborando de manera fluida. Una alianza entre los muy grandes y los muy pequeños.

Más recientemente, Orange, la compañía francesa de telecomunicaciones, hizo público un conjunto de datos sobre uso de telefonía móvil en Costa de Marfil, donde es la única operadora. Los datos recogían los patrones de uso durante cinco meses de unos 50.000 individuos seleccionados al azar y estaba completamente anonimizado. Revelaba cómo los usuarios de teléfonos móviles se desplazaban de un lugar a otro y quién hablaba con quién (por localización). La idea era simplemente invitar a los investigadores a que vieran qué podían sacar de un conjunto de datos tan rico. Uno de los proyectos más interesantes fue un análisis de varios investigadores en colaboración con IBM[7] de patrones de viaje en Abiyán, la ciudad más poblada del país. Emplearon los datos de teléfonos móviles para averiguar de dónde salían y adónde llegaban los usuarios en sus desplazamientos diarios. Esto permitió reoptimizar las rutas de autobús de las ciudades, reduciendo potencialmente el tiempo de desplazamiento en el 10% sin necesidad de añadir más autobuses. Otra aplicación posible sería de gran utilidad para la sanidad pública: los patrones de movilidad física predecirían la propagación de epidemias y los patrones de comunicación podrían utilizarse en campañas de propaganda para ayudar a combatir la enfermedad. Cosas como estas hacen presagiar una revolución en la salud pública.

Seguramente, Orange sola no habría podido identificar estas realidades y mucho menos resolverlas; no es más que una empresa de telefonía. Pero el valor de los datos es mayor que la industria en la que se originaron y, al hacerlos accesibles a investigadores de todas partes, Orange está siendo pionera en una nueva manera de

pensar en los negocios. Quizá, en un futuro, las operadoras de telefonía abandonen los teléfonos y se dediquen a explotar los datos; parece descabellado, pero también lo parecían los servicios de investigación gratuita antes de Google. Orange hace bien en experimentar. En el mundo de los *big data*, la información que estos pueden arrojar difícilmente será cognoscible antes de los hechos y de ningún modo resultará aparente para la institución que se ocupe de reunirlos.

Demasiado pequeño: construir una infraestructura de datos

Los *big data* rebasan los límites del modelo tradicional de negocio en lo referido a gestión de instalaciones físicas. Por eso, las compañías están externalizando las tareas de procesamiento de datos a proveedores de «computación en la nube». Proveedores de nube como Amazon Web Services cuentan con economías de masa respecto a sus clientes. La mayoría de los servidores del entorno corporativo que ejecutan una o dos aplicaciones solo alcanzan una utilización del 10 al 15%, debido a la necesidad de reservar capacidad para poder operar durante las horas punta. Amazon consigue una mayor utilización, explotando la llamada ley de los grandes números: mientras que las fluctuaciones en la demanda sean de alguna manera independientes, su suma es, proporcionalmente, menos volátil. Así, Netflix puede ofrecer sus películas desde instalaciones de Amazon porque sus horas punta —las noches— no coinciden con las de la mayoría de los otros clientes corporativos de Amazon, es decir, con el horario de oficina. Además, y esto es importante, la gestión de estas instalaciones requiere destrezas especializadas, una «competencia fundamental» de la que la empresa media puede carecer. Los especialistas son capaces de gestionar tiempos de operación, copias de seguridad, recuperación ante desastres, actualizaciones y parches de manera mucho más avanzada que la mayoría de los usuarios finales. Pueden responder con mayor rapidez a amenazas de seguridad. El proveedor de nube logra así concentrarse en las virtudes clásicas de la infraestructura general: fiabilidad, ubicuidad y eficiencia. Los clientes se ahorran dinero pero, sobre todo, ganan flexibilidad. Son capaces de movilizar recursos, aumentar la escala de los procesos, incluso desarrollar negocios por completo nuevos en cuestión de horas en lugar de semanas. La flexibilidad y la adaptación a bajo coste son posibles gracias a la descomposición de una cadena de valor en sus distintos componentes y a la gestión de las partes donde la escala influye en una organización separada.

Pero esta posibilidad no se limita a las instalaciones; también sirve para los propios datos. Puesto que el auge de los *big data* abre la posibilidad de conjuntos de datos mucho mayores y de análisis mucho más avanzados, surgen nuevas oportunidades para la ventaja competitiva.

En 1994, Tesco, el minorista de alimentación del Reino Unido, emitió una nueva tarjeta de fidelización llamada Clubcard. Contrataron a un equipo formado por un matrimonio, Clive Humby y Edwina Dunn, ambos matemáticos, para que hicieran

algo revolucionario: deducir el comportamiento de los clientes usando lo que ahora llamaríamos «*big data*». Clubcard proporcionó a Tesco datos granulares de transacciones ordenados por código de barras, punto de venta, cliente y desplazamiento al punto de venta. Dunn y Humby cartografiaron el rango de alcance de productos de Tesco en cincuenta dimensiones abstractas: tamaño, rangos de precio, color, dulce-salado, etcétera. A continuación examinaron las cestas de productos que compraban las familias para establecer correlaciones entre dichas dimensiones. La compra de «productos de mercado» reveló variables de segmentación previamente invisibles, como la preocupación por el presupuesto familiar, la ansiedad relacionada con el estatus y el vegetarianismo. También otras variables de segmentación que nadie fue capaz de explicar, y que tampoco hacía falta hacerlo, ya que en el mundo de los *big data* basta con que exista una correlación. Tesco utilizó entonces esas correlaciones para identificar preferencias no obvias de clientes, determinar parejas de productos intercambiables o complementarios e impulsar categorías transversales de productos.

El auge de los *big data* abre la posibilidad de conjuntos de datos mucho mayores y de análisis bastante más avanzados; surgen así nuevas oportunidades para la ventaja competitiva

Los resultados fueron espectaculares. Las tasas de reembolso por cupones promocionales alcanzaron el 20% (comparado con el 1% del sector en general).[8] Tesco ahorró unos 350 millones de dólares redirigiendo sus promociones de manera más eficiente. Y, gracias en gran medida al impulso proporcionado por Clubcard, superó a Sainsbury's y se convirtió en la primera cadena de alimentación del Reino Unido.

Durante algunos años, Sainsbury's se esforzó por encontrar una estrategia de respuesta. La superioridad de Tesco en escala y en experiencia acumulada parecía imbatible. Al final, optó por una táctica audaz: desbancar a Tesco abriendo Nectar, su tarjeta de fidelización, a otros minoristas. Nectar se lanzó en colaboración con los almacenes Debenhams, el gigante del petróleo BP y la compañía de tarjetas de crédito Barclaycard y la gestionó un agente neutral, una empresa llamada Loyalty Management Group. Desde entonces se le han unido más compañías. Los usuarios de Nectar obtienen puntos por gastar en otros minoristas y Nectar gana escala y rango de alcance para su base de datos de usuarios. Un rango de alcance grande puede compensar la desventaja inicial en cuanto a escala y experiencia. Pero el principio crítico es este: en la era de los *big data*, las economías de masa pueden expandirse más allá de los límites del concepto tradicional de negocio. De este modo, el valor y la ventaja pueden ser creados por nuevas instituciones, las encargadas de reunir los datos.

Es de esperar que esta misma lógica pueda aplicarse a escala mucho mayor en la medicina genómica. Se usarán técnicas de *big data* para identificar patrones mínimos en la información genómica de individuos, en historiales médicos, síntomas,

protocolos, resultados, datos a tiempo real suministrados por sensores corporales y datos ambientales. La medicina avanzará descodificando conjuntos de datos *inmensos*, *interrelacionados*, *baratos* e *imprecisos*, en lugar de los datos *pequeños*, *en silos*, *caros*, *precisos* y *patentados* que generan los informes médicos, los ensayos clínicos y los experimentos de laboratorio. Al acceder a estas bases de datos, los médicos, e incluso los pacientes, pueden convertirse en investigadores, y las buenas prácticas basadas en pruebas podrán extenderse por todas las comunidades médicas.

Las técnicas de *big data* se usarán en la medicina genómica para identificar patrones mínimos en la información de individuos, datos a tiempo real suministrados por sensores corporales y datos ambientales

Pero entonces surge una pregunta incómoda: ¿cómo pueden juntarse todos estos datos si proveedores, aseguradores, fabricantes de dispositivos, compañías farmacéuticas, Google, pacientes y gobiernos no solo poseen distintas partes del total de datos sino que los protegen celosamente y compiten basándose en la ventaja que les proporcionan? Cuando tiene sentido unir conjuntos de datos, ¿cómo se van a proteger la privacidad y los derechos del paciente? La tecnología por sí sola no puede resolver estos problemas. La respuesta —la única posible— está en la arquitectura. Necesitamos una infraestructura de almacenes de datos fiable y neutral.

Estos cambios ya se están produciendo. Las organizaciones sin ánimo de lucro se están posicionando como plataformas para la anonimización, tutela y protección de bases de datos genómicas. El Three Million Person Genome Project está ya en marcha en Pekín. Los registros gestionados por universidades y asociaciones médicas se están convirtiendo en archivos dinámicos en los que se comparten datos de medicina basada en pruebas. Las nuevas tecnologías de anonimización y encriptado de datos harán compatible la necesidad científica de divulgar con el derecho personal a la privacidad. Construir una infraestructura de datos compartida será uno de los desafíos estratégicos de la próxima década en el sector sanitario y también para los legisladores.

Prioridades del gestor

Huelga decir que la prioridad inmediata respecto a los *big data* es de tipo operativo. Las personas responsables de la investigación de mercado, ingeniería de procesos, fijación de precios, gestión de riesgo, logística y otras funciones complejas necesitan dominar una gama completamente nueva de técnicas estadísticas. Numerosos analistas que se han formado muy recientemente —durante la última década— se encuentran con que sus destrezas han quedado ya obsoletas. Los departamentos de tecnologías de la información necesitan controlar el procesamiento de datos a una escala por completo distinta y a menudo a tiempo real, en vez de por tandas y fuera de línea. Los gestores

no especializados han de tener cierta comprensión de las posibilidades y los escollos de los *big data* para poder trasladar su rendimiento a beneficios económicos prácticos. La visualización de datos se está convirtiendo en una interfaz clave entre el especialista y el que no lo es. Pero todas las compañías tarde o temprano llegarán a ese punto. Al igual que ocurrió con la transición de las hojas de cálculo en papel a Excel, las nuevas destrezas serán «mínimos exigibles» y no fuente de ventaja competitiva sostenible.

Organizativamente, los *big data* obligan a las empresas a consolidar bases de datos para conseguir economías de masa internas

El mayor problema reside en el potencial que tienen los *big data* de crear «disrupción», en términos tanto de amenaza como de oportunidad. La deconstrucción y la polarización de las economías de masa son los dos vectores fundamentales de un probable ataque. La deconstrucción permite a una organización oportunista atacar un eslabón vulnerable de la cadena de valor de otra compañía, aunque sus áreas de negocio no guarden relación aparente. La polarización «negativa» de las economías de masa posibilita a pequeñas empresas, quizá incluso a comunidades de individuos no remunerados, abordar de forma conjunta una tarea determinada de maneras que las empresas no pueden imitar fácilmente. La polarización «positiva» de las economías de masa sirve a las empresas con conjuntos de datos verdaderamente grandes para abrirse camino en áreas de negocio nuevas, a menudo cediendo gratuitamente el producto o el servicio a cambio de acceso a más datos. En una alianza entre lo grande y lo pequeño, estas empresas a menudo ponen estos datos al servicio de comunidades, atacando así el modelo de negocio tradicional desde ambos flancos.

A modo de respuesta, la empresa tiene que aplicar estas mismas medidas a su propia estructura. Necesita deconstruir sus cadenas de valor, poner algunos de sus recursos al servicio de la energía de las comunidades y, por una vía u otra, impulsar sus recursos por encima de un umbral de masa crítica mucho más alto. No importa si el propósito es atacar o defenderse. Quizá requiera eliminar fronteras de negocios y redefinir las relaciones con clientes y proveedores. O también externalizar funciones previamente consideradas «fundamentales». Algunas de estas exigirán una descentralización radical o incluso una transferencia de la autoridad fuera de los límites de la empresa. En otras, exigirá una centralización radical de los recursos. La idea clave —de hecho, el corolario de la deconstrucción y la polarización— es que estas estrategias en apariencia contradictorias se complementan mutuamente.

A medida que los *big data* transformen el mundo de los negocios, modificarán también dos de sus aspectos fundamentales: la organización interna y la arquitectura empresarial.

Desde el punto de vista organizativo, los *big data* obligan a las empresas a consolidar bases de datos para conseguir economías de masa internas. Necesitan establecer una «fuente única de verdad» (SPOT, por sus siglas en inglés) en tiempo real. Esto puede suponer un desafío inmenso, porque la información referida a un único

cliente puede estar encerrada en distintas líneas de producto y en canales diferentes. La mayoría de las empresas no tienen capacidad para conectar sus datos *online* y *offline* de manera consistente. Reconstruir bases de datos heredadas de cero no es factible, así que los gestores tienden a articular un camino para la migración de datos por el cual la inversión en una arquitectura nueva y más funcional se va amortizando a medida que se implanta. Hay que cerrar el almacén de datos heredados, pero hay que hacerlo por etapas. Esto puede parecer desaconsejable desde el punto de vista económico, pero es que hay que valorarlo estratégicamente. De otro modo, un recién llegado, sin herencia, disfrutará de una ventaja inmensa. A la inversa, las destrezas analíticas necesarias para interrogar esa base de datos integrada, para encontrar la «gran información», han de ser, en última instancia, descentralizadas y transferidas a distintas unidades de negocio. Eso llevará tiempo, puesto que ahora mismo esas destrezas escasean y, por tanto, hay que dosificarlas. Las empresas tienen que desarrollar planes explícitos para gestionar esta evolución.

Las consecuencias de los *big data* para la arquitectura de las industrias están relacionadas con la capacidad de aprovechar las destrezas superiores de otros jugadores. Esto puede requerir externalizar la innovación, trasladarla a pequeños participantes, sobre todo clientes, poniendo a su disposición IPA y bases de datos patentadas. También externalizar el procesamiento y la gestión de instalaciones a un proveedor en la nube que disfrute de una economía de escala y de una experiencia superiores. Puede implicar además invertir en sociedades de datos para conseguir de manera conjunta una masa crítica que sería inviable individualmente. En todos los casos, la definición del negocio cambia para adaptarse a la evolución de la ventaja competitiva más allá de los límites del modelo de negocio tradicional.

Hay una última cuestión que en realidad rebasa los límites de este ensayo, pero cuya importancia no se puede dejar de señalar: los derechos de los datos. En la mayoría de los contextos de negocios resulta totalmente ambiguo quién es «dueño» de los datos personales y qué derechos tiene a usarlos. En teoría, hay un contrato que gobierna la relación entre el sujeto objeto de los datos y el que los utiliza. Pero en la práctica este contrato casi no significa nada. Los individuos objeto de los datos no se leen los contratos, a menudo no tienen otra alternativa que firmarlos y desconocen el uso real que se hace de esa información. Pero si se endurecieran los términos de intercambio de datos, tal y como han propuesto algunos legisladores, entonces su exploración para diversos fines legítimos quedaría truncada. Es poco probable que estas ambigüedades legales y de percepción se resuelvan de manera clara en los próximos años. Mientras tanto, el uso corporativo —y gubernamental— de los datos personales dependerá fundamentalmente del contexto en el que dichos datos se reúnan y utilicen y del grado de confianza del que gocen las organizaciones que los manejan. Determinar ese contexto y construir esa confianza serán desafíos fundamentales. En última instancia, la legitimidad con la que usen sus datos las empresas, a ojos de los clientes y de la sociedad, determinará el ritmo al que la revolución de los *big data* transformará nuestro mundo.

Notas

1
<http://www.businessinsider.com/the-future-of-mobile-slide-deck-2013-3?op=1>

2
<http://newsfeed.time.com/2013/03/25/more-people-have-cell-phones-than-toilets-u-n-study-shows>

3
<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/02/03/6-new-facts-about-facebook>

4
<http://research.gigaom.com/report/a-near-term-outlook-for-big-data>

5
<http://www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130522085217.htm>

6
<http://www.macobserver.com/tmo/death_knell>

7
M. Berlingerio, F. Calabrese, G. Di Lorenzo, R. Nair, F. Pinelli y M. L. Sbodio, «AllAboard: A System for Exploring Urban Mobility and Optimizing Public Transport Using Cellphone Data», en *Machine Learning and Knowledge in Databases*, LNCS 8190, 2013, pp. 663-666.

8
<http://www.information-age.com/channels/information-management/it-case-studies/277256/getting-relevant.thtml>

Los *big data* y el futuro de los negocios

Kenneth Cukier

Kenneth Cukier defiende que ningún ámbito de la actividad humana ni sector de la industria será inmune a la total reorganización que están a punto de traer los *big data* a medida que transforman la sociedad, la política y los negocios. Tal y como afirma con claridad: «Más no es solo más. Más es nuevo. Más es mejor. Más es distinto».

Aunque sigue habiendo limitaciones (por lo general originadas en problemas de privacidad) sobre lo que uno puede obtener y hacer con los datos, necesitamos revisar nuestras principales ideas sobre los costes de recopilar información y la dificultad de procesarla.

En su opinión, este nuevo mundo de datos afectará a dos áreas de las políticas y regulaciones públicas:

- Empleo: las tecnologías generarán a medio plazo una oleada de desempleo estructural.
- Privacidad: porque los datos se recogen de manera invisible y pasiva, como subproducto de otro servicio.

Según Cukier, los *big data* cambiarán los negocios y los negocios cambiarán la sociedad. Confía en que los beneficios pesen más que las desventajas, pero se muestra cauto, puesto que la sociedad no parece todavía competente en la gestión de los datos que ya tiene capacidad para recoger.

Kenneth Cukier
The Economist



Kenneth Cukier es editor de datos de la revista *The Economist* en Londres y coautor con Viktor Mayer-Schönberger del varias veces premiado libro *Big Data. La revolución de los datos masivos* (2013), que ha estado en la lista de más vendidos del *New York Times* y ha sido traducido a 20 idiomas. Es colaborador habitual de la BBC, la CNN y NPR y miembro del consejo del Foro Económico Internacional sobre desarrollo basado en datos. De 2002 a 2003 fue investigador asociado en el Harvard's Kennedy School of Government. Es miembro del consejo de administración de International Bridges to Justice y del Consejo de Relaciones Exteriores (CFR).

Claves para la empresa del futuro:

Aprovechar los *big data* para emprender innovaciones ambiciosas y revolucionarias

Las compañías suelen fijarse como objetivo el 10% de mejoras. Pero esto supone únicamente una «innovación sostenida»: aprender a partir de datos a hacer lo mismo que se está realizando, solo que ligeramente mejor. Con el tiempo, este enfoque impide aprovechar las oportunidades de lograr verdaderos avances. En el futuro, las compañías inteligentes estarán siempre atentas a cómo usar los *big data* para lograr lo ambicioso y lo revolucionario: innovaciones disruptivas que creen productos y mercados radicalmente nuevos. Estos no se limitan a mejorar lo que ya existe, sino que abren el camino para hacer las cosas de maneras por completo distintas.

Usar los *big data* para conseguir «pequeños logros» que vayan sumando

Lo ambicioso coexiste con su contrario, es decir, usar los datos para identificar mejoras minúsculas que por sí solas son insignificantes, pero que combinadas constituyen un enorme aumento del rendimiento. En el pasado, a una empresa no le compensaba dedicar esfuerzo a logros tan pequeños. Pero a medida que se reducen los costes de gestionar los *big data* y resulta más fácil hacer operativo lo aprendido, la capacidad de encontrar y poner en práctica estos «pequeños logros» se vuelve viable. Esta capacidad será lo que defina la manera en que competirán entre sí las empresas del futuro.

Combinar los *big data* con valores e intuición

Las compañías que triunfarán en el futuro aprenderán de los *big data* e interpretarán sus enseñanzas a modo de recordatorio de las limitaciones cognitivas, las parcialidades, etcétera, de los gestores. Pero al mismo tiempo las compañías no pueden aceptar a ciegas lo que dicen los *big data*, sino que deben integrar estos con los valores humanos de justicia, honradez y sentido común. Los individuos deben seguir siendo los amos de la tecnología, no sus siervos, ya que los datos son siempre un mero simulacro de la realidad, no la realidad misma. Las empresas del futuro han de saber gestionar los datos con un respeto saludable por sus limitaciones.

Los *big data* y el futuro de los negocios

Parte I. Más

La base del emprendimiento empresarial es la información. De hecho, algunas de las primeras manifestaciones de escritura y contabilidad proceden de mercaderes sumerios de alrededor del año 8.000 a.C., que utilizaban pequeñas cuentas de barro para representar artículos para el comercio y después dejaban constancia escrita de sus transacciones. Así que, cuando examinamos el papel de los datos en la actualidad, podemos afirmar que no ha cambiado gran cosa. Ahora tenemos capacidad para recopilar, almacenar y usar más información, pero la naturaleza de los datos y su importancia no han variado esencialmente. De acuerdo con esta interpretación, la expresión *big data* es solo una manera grandilocuente de describir la capacidad de la sociedad de controlar más datos que nunca, pero no altera la naturaleza fundamental del comercio desde la Antigüedad hasta nuestros días.

Es posible, sin embargo, que dicha interpretación sea completamente errónea. Y es que, en muchos ámbitos de la vida, cuando uno cambia la cantidad, está modificando también la forma. Por ejemplo, puesto que ya se habían inscrito símbolos en tablillas de barro y después formado y escrito palabras con tinta en papiros, nadie sugeriría hoy que la imprenta no supuso una revolución sin precedentes cuando se introdujo

alrededor de 1450. Sí, antes ya existían palabras y libros, y sí, había más palabras y más libros. Pero no era lo mismo. Más no era simplemente más; más era distinto.

Las consecuencias de la imprenta fueron un aumento drástico de los materiales escritos y un descenso de los costes de producirlos. La nueva era de «más palabras» trajo consigo enormes transformaciones añadidas. Diluyó la autoridad de la Iglesia y el poder de las monarquías; hizo posible la alfabetización masiva, la democracia, el capitalismo y una sociedad basada en el conocimiento como requisito para el trabajo en lugar de solo la fuerza física.

Tenemos más datos que nunca. Pero no significa que podamos hacer o saber más: el cambio de escala conduce a un cambio de estado, y el cambio cuantitativo a uno cualitativo

Hoy en día, el concepto de material escrito —de «libro»— está cambiando de nuevo. Hay tabletas informáticas digitales como el iPad con capacidad para almacenar todos los libros de la biblioteca de una universidad importante en un único dispositivo. Y que además buscan, indexan y permiten que se copien y compartan con facilidad y de forma instantánea pequeñas porciones de contenido. Más es nuevo. Más es mejor. Más es distinto.

Hasta aquí las palabras. Ahora pensemos en las comunicaciones. En el pasado, las sociedades tenían capacidad de enviar mensajes a lugares distantes. En la Antigua Roma ya se empleaban palomas mensajeras. Para comunicarse con sus oficiales, Gengis Khan creó casas de postas para palomas por toda Asia y partes de Europa oriental. En los negocios, en la década de 1880, la familia de banqueros Rothschild mandaba sus mensajes usando palomas, igual que hacía el servicio de noticias sobre mercados financieros Reuters.

Pero cuando llegó el telégrafo nadie pudo negar que los cables y las pulsaciones eléctricas eran una versión mejorada de las palomas mensajeras. Más era distinto. Luego llegó el teléfono y, con él, las grandes comunicaciones. La reducción de costes y la creciente facilidad de uso no eran más de lo mismo. Igual sucedió con la radio. Hoy internet es tan fundamentalmente distinto de las palomas mensajeras que comparar ambos medios de comunicación parece ridículo. Pero eso no hace más que subrayar el grado hasta el cual más no es solo más; más es nuevo, mejor y distinto.

Con los datos ocurre como con las palabras y las comunicaciones. Tenemos más información que nunca. Pero su importancia no reside en el hecho de que podamos hacer más de lo que ya hacemos, o saber más de lo que ya estamos estudiando. Sino que el cambio de escala conduce a un cambio de estado. Y el cambio cuantitativo a un cambio cualitativo. Fundamentalmente, al tener más datos podemos realizar muchas cosas que no podíamos lograr cuando teníamos cantidades menores de información.

De hecho, estamos empezando a aprender lo que son esas cosas, ya que siempre hemos autocensurado nuestra imaginación sobre lo que es posible conseguir con datos. Esto lo hacíamos de manera inconsciente, porque nos resultaba inconcebible disponer de tantos datos, porque ignorábamos que sería tan fácil recopilarlos,

almacenarlos, procesarlos y difundirlos. ¿Sobre qué base habríamos podido extrapolar una información así?

Ni el hombre más sabio del mundo habría podido concebir, con un ábaco en la mano, la calculadora mecánica con discos para introducir los miles de millones. El experto que manejaba estos discos quizá no concebía la existencia de la computadora electrónica. E incluso cuando se inventó el transistor, años después de las primeras computadoras, habría resultado difícil, salvo para el ingeniero más visionario, imaginar el ritmo estipulado por la ley de Moore. Esta ley establece, como principio de la era digital, que el número de transistores de un chip se duplica cada dos años, lo que, con el tiempo, se traduce en reducciones exponenciales en costes y aumento de potencia.

Los cambios en el grado hasta el cual una sociedad puede recopilar e interactuar con información tienen profundas consecuencias en nuestra comprensión de la economía. La idea misma de economía es un concepto reciente. Cuando el economista clásico surgió en Gran Bretaña a mediados de la década de 1700, su disciplina se llamaba filosofía política; el término «economía» apareció más tarde. Su verdadero padre fundador, Adam Smith, era un filósofo moral cuya obra más importante anterior a *La riqueza de las naciones* fue un libro titulado *La teoría de los sentimientos morales.*

Resulta tentador leer pasajes de los economistas clásicos y suponer que vivían en un mundo basado en la observación y de prosa recargada en el que los asuntos comerciales eran descritos mediante palabras majestuosas antes que con números desnudos, un mundo de ideas donde los datos apenas tenían cabida. Pero esto sería incorrecto. De hecho, *La riqueza de las naciones* de Adam Smith está repleta, página tras página, de datos sobre producción de maíz. Los primeros pensadores económicos del siglo XVIII se apoyaban de forma significativa en datos para elaborar sus ideas.

Sin embargo, cuando llegó el momento de definir los factores que intervienen en la producción, identificaron tres: tierra, mano de obra y capital. No incluyeron «información» como componente individual, aunque Smith y otros escribieron de forma elocuente sobre cómo los mercados dependen de la información. Resulta sencillo comprender por qué la excluyeron. En aquel tiempo era tan sumamente difícil recopilar, almacenar y usar la información que la idea de que pudiera ser por sí misma una materia prima en los negocios habría sonado ridícula. Después de todo, los datos tenían que ser recopilados por una persona equipada con una pluma de ganso y un pergamino. Manejar y utilizar la información era caro y laborioso. Recordemos que por entonces no existían ni siquiera los rudimentos de la estadística. Así que, incluso si uno disponía de los datos, no podía hacer gran cosa con ellos.

Los cambios en la recopilación e interactuación con información tienen profundas consecuencias en nuestra comprensión de la economía

Obviamente, hoy la situación ha cambiado por completo. Por supuesto que siguen existiendo limitaciones sobre lo que uno puede realizar con datos. Pero

necesitamos cuestionar la mayor parte de nuestras ideas preconcebidas sobre los costes de recopilarlos y la dificultad de procesarlos. Seguimos anclados en una mentalidad de «escasez», como esas personas mayores que corren a ponerse al teléfono cuando les llama un familiar que vive lejos y enseguida cuelgan porque «es conferencia», un comportamiento heredado de los días en que el teléfono era caro, antes de que la liberalización del mercado y las nuevas tecnologías cambiaran para siempre las tarifas de las telecomunicaciones.

Nuestras instituciones siguen asentadas sobre principios de escasez e información de coste elevado. Las cajas negras de los aviones conservan solo una cantidad minúscula de datos, unas cuantas horas de parca información relativa a la mecánica y a la cabina de mandos, un residuo de la época en que fueron diseñadas. La señal que permite recuperarlas es débil y la batería tiene una duración corta, de solo treinta días. El mundo se ha puesto a subsanar estas deficiencias después de la tragedia del vuelo de Malaysia Airlines MH370 que desapareció en marzo de 2014.

Lo cierto es que el planteamiento «caja negra» permitiría ayudar a la sociedad de varias maneras. Podrían instalarse estos dispositivos en vehículos policiales e incorporarse al uniforme de los agentes para ayudar a los tribunales a dictaminar sobre acusaciones de agresión policial frente al uso legítimo de la fuerza. Sin embargo, solo se emplean en pocos lugares. De igual modo, las cajas negras podrían usarse en los quirófanos para que los cirujanos aprendan de sus errores, para que pacientes que han sido víctimas de negligencia consigan obtener su indemnización o para demostrar que una actuación médica ha sido impecable.

Pero los médicos temen que algo así abra la puerta a una avalancha de demandas por negligencia y se resisten a su introducción. Lo cierto es que ni a la policía ni a los médicos les falta razón en sus posturas antidatos: la sociedad necesita tiempo para asimilar cómo aceptar e integrar una tecnología nueva y para desarrollar la nueva cultura que esta requiere. Al fin y al cabo, no hemos hecho más que empezar a sentirnos cómodos con los ordenadores, medio siglo después de que su uso se haya generalizado.

En este sentido, la experiencia de los medios de comunicación sociales resulta instructiva. En su elogiado libro *Delete: the Virtues of Forgetting in the Digital Age* [Borrar. Las virtudes de olvidar en la era digital], Viktor Mayer-Schönberger[1] (coautor de mis dos libros sobre *big data*) recoge anécdotas espeluznantes de personas a las que se les denegó un empleo por cuestiones como una fotografía suya tomada durante una juerga y publicada años atrás en su página de Facebook. Sucesos como este venían a evidenciar el extremo hasta el cual los encargados de recursos humanos no se habían replanteado sus métodos de selección para un mundo en el que nuestro pasado siempre está *online* y en el que resulta más necesario que nunca «pasar por alto» las locuras juveniles de cada uno.

De manera similar, en el mundo de los *big data* se grabarán muchas cosas por defecto simplemente porque existen o porque suceden. Transcurrirá un tiempo antes de que la sociedad encuentre la manera de manejar esto y cambien las prácticas y las actitudes para que sea posible incorporar de forma razonable la tecnología a nuestras vidas, a nuestras instituciones y a nuestros valores.

Es interesante que esta tensión —entre lo que la tecnología es capaz de conseguir y las actitudes y reglas con las que convive— ponga de relieve uno de los principales puntos de fricción al que ha tenido que hacer frente el *establishment* político estadounidense después de que Snowden filtrara información sobre vigilancia masiva por parte de la Agencia Nacional de Seguridad (NSA, por sus siglas en inglés). Dicha tensión inherente se resume así: la ley está diseñada para una época en la que recopilar y analizar datos era difícil y costoso, y por tanto refleja esos supuestos. Con el tiempo, estas acciones —como, por ejemplo, revisar metadatos telefónicos u otras actividades que habrían sido consideradas imposibles o al menos excepcionales en la década de 1970, cuando se aprobaron las leyes— se volvieron fáciles y baratas y, para junio de 2013, cuando se hicieron públicas, eran ya un lugar común.

Transcurrirá un tiempo antes de que cambien las prácticas y actitudes para incorporar de forma razonable la tecnología a nuestras vidas, a nuestras instituciones y a nuestros valores

Desde el punto de vista de los defensores de la privacidad, las actividades de vigilancia a gran escala de la NSA no estaban autorizadas por la ley. Según la NSA, sus programas no eran más que versiones ampliadas de lo que permite la ley. ¿No debería una agencia de seguridad proveerse de las mismas herramientas modernas que emplean sus adversarios para actuar en su contra?, argumenta. A lo que los críticos responden: si quieres tener ese poder, consigue primero autorización legal y luego convéncete de que el público aceptará un Estado policial digital.

Desafortunadamente, el sistema político estadounidense aún no ha sido capaz de mantener un debate maduro y responsable sobre estas cuestiones que le permita alcanzar algún tipo de consenso. Aunque este análisis no pretende en modo alguno exonerar estas actividades, sí supone, quizá, un paso adelante a la hora de explicarlas. Aquí, una vez más, volvemos al tema central de los *big data*. Más no es simplemente más. Más es mejor. Más es distinto.

Ningún ámbito de actividad humana ni sector industrial será inmune a la profunda reestructuración que está a punto de producirse a medida que los *big data* se abren paso en la sociedad, la política y los negocios. El hombre moldea sus herramientas. Y sus herramientas lo moldean a él.

Parte II. Distinto

La base del emprendimiento comercial es la información. Esto no ha cambiado. Era así para los mercaderes sumerios hace muchos siglos y también hace solo uno,

cuando Frederick Taylor realizó sus estudios sobre tiempos de ejecución y movimientos en las empresas de Estados Unidos.

Los detractores pueden pensar que el debate actual sobre los *big data* no es más que la prolongación del pasado, pero se equivocan igual que si dijeran que una tableta informática viene a ser lo mismo que una tablilla de piedra, o que la web es la continuación lógica de la paloma mensajera, o que el ábaco es algo parecido a una supercomputadora. Estas afirmaciones no estarían por completo descaminadas, pero sí lo bastante como para constituir una distracción inútil.

Lo importante de los *big data* es que nos permiten desarrollar cosas nuevas. Una de las maneras más prometedoras en las que se pueden usar los datos es el área llamada «aprendizaje automático». Es una rama de la inteligencia artificial, que a su vez lo es de la ciencia informática, pero con una dosis considerable de matemáticas. Explicada con sencillez, consiste en introducir una enorme cantidad de datos en un ordenador y hacer que este identifique patrones que los seres humanos no detectarían, o que tome decisiones basadas en probabilidades a una escala que las personas pueden hacer perfectamente, pero que las máquinas hasta hace poco no podían, y que quizá algún día obtengan a una escala inalcanzable para los humanos. Básicamente es una forma de lograr que un ordenador desempeñe funciones sin necesidad de enseñárselas explícitamente, consiguiendo que la máquina realice cálculos basados en cantidades masivas de información.

Lo importante de los *big data* es que nos permiten hacer cosas nuevas. Una de las maneras más prometedoras en la que se pueden usar los datos es el área llamada «aprendizaje automático»

Sus orígenes son bastante recientes. Aunque se concibió por primera vez en la década de 1950, la técnica no funcionaba bien al aplicarse al mundo real. Así que se pensó que era un fracaso. Pero en la última década se ha producido una revolución intelectual y técnica a medida que los investigadores han obtenido prometedores progresos al emplear el aprendizaje automático. Lo que faltaba antes eran datos en cantidades suficientes. Ahora que los hay, el método funciona. Hoy el aprendizaje automático es la base de todo, desde buscadores de internet, recomendaciones de productos *online*, traducción de lenguaje informático y reconocimiento de voz y muchas otras cosas más.

Para comprender lo que es el aprendizaje automático, resulta útil saber cómo surgió. En la década de 1950, un programador informático de IBM llamado Arthur Samuel programó un ordenador para que jugara al ajedrez. Pero no era un juego muy divertido. Samuel siempre ganaba, porque la máquina únicamente reconocía jugadas legales. Él sabía algo de estrategia, así que desarrolló un subprograma inteligente que, con cada movimiento, calculaba las probabilidades de que una configuración determinada del tablero condujera a ganar o a perder la partida.

Pero una partida entre hombre y máquina seguía sin funcionar bien; el sistema se encontraba en un estado demasiado embrionario. Entonces, Samuel dejó que

la máquina jugara contra sí misma. Al hacerlo, recopilaba nuevos datos. Al reunir más datos, la exactitud de sus predicciones mejoraba. Así que jugó contra la computadora y perdió. Una y otra vez. El hombre había creado una máquina que le superaba en habilidad en una tarea que él mismo le había enseñado.

De igual forma, ¿por qué tenemos coches que se conducen solos? ¿Acaso a la industria del *software* se le da mejor incluir todas las normas de circulación en un código? No. ¿Es por el aumento de la memoria de los ordenadores? Tampoco. ¿Procesadores más rápidos? No. ¿Algoritmos más inteligentes? De nuevo, no. ¿Chips más baratos? Tampoco. Todo esto ayudó, pero lo que de verdad hizo posible la innovación fue que los expertos en tecnología cambiaron la naturaleza del problema. Lo convirtieron en una cuestión de datos: en lugar de intentar enseñar al coche a conducir —algo difícil, porque el mundo es un lugar complejo—, el vehículo recoge todos los datos que lo rodean e intenta deducir él solo lo que tiene que hacer: que hay un semáforo, que está en rojo y no en verde y que esto significa que el coche debe detenerse. El vehículo puede tener que realizar hasta mil predicciones por segundo. El resultado es que se conduce solo. Más datos no significa solo más. Más datos supone que las cosas sean distintas.

La idea del aprendizaje automático ha llevado a una serie de descubrimientos inquietantes que parecen desafiar la primacía del ser humano como herramienta de interpretación del mundo. En un estudio del año 2011, investigadores de la Universidad de Stanford[2] introdujeron en un algoritmo de aprendizaje automático miles de muestras de células mamarias cancerosas, así como las tasas de supervivencia de las pacientes, y le pidieron al ordenador que identificara los signos que mejor predecían que una biopsia determinada resultara claramente cancerosa.

El ordenador produjo once indicadores que pronosticaban que una biopsia de células mamarias sería positiva. ¿Y cuál era el quid de la cuestión? Que la literatura médica solo había identificado ocho de ellos. Había tres que los patólogos no sabían que debían buscar.

De nuevo, los investigadores no le dijeron al ordenador lo que tenía que analizar. Se limitaron a suministrarle las muestras de células, sus características generales y datos sobre los índices de supervivencia de las pacientes (esta sobrevivió quince años al diagnóstico; esta otra murió once meses después). El ordenador encontró obviedades, pero también otras cuestiones no tan claras: firmas genéticas de la enfermedad que las personas no detectaban porque eran invisibles para el ojo humano. Pero un algoritmo sí las halló. El aprendizaje automático funciona porque se proporciona al ordenador muchos datos, más información de la que sería capaz de digerir un ojo humano en toda su vida, y más también de la que podría recordar de forma instantánea.

En este caso, el rendimiento del ordenador superó al de los humanos. Vio cosas que los especialistas no percibían. Y esto ha propiciado diagnósticos más precisos. Es más, debido a que es un ordenador, puede hacerlo a gran escala. Hasta aquí, el «más» de los *big data* no significa solo más de lo mismo; significa «mejor». Pero, ¿también «nuevo» y «distinto»? La respuesta es sí.

Pensemos un instante. Utilizando este método a gran escala podríamos ser capaces de interpretar biopsias diarias de una población al completo en lugar de una o varias veces en la vida de cada persona. Al hacerlo quizá detectaríamos el aspecto que presenta el cáncer en sus estadios más tempranos, de manera que fuera posible tratarlo con los procedimientos más sencillos, más efectivos y menos costosos. Con ello saldríamos ganando todos: los pacientes, la sociedad y los presupuestos para sanidad de los gobiernos.

¿Por qué es nuevo? Recordemos que el ordenador no solo aumentó la precisión del diagnóstico añadiendo nuevos indicadores. También logró un descubrimiento científico (en este caso, los tres rasgos distintivos obvios de cáncer antes desconocidos eran las relaciones entre células en un material celular llamado estroma y no solo rasgos dentro de las propias células). El ordenador arrojó una conclusión que se les había escapado a los investigadores y que supone un avance para la comprensión humana.

La industria médica es un claro ejemplo de las repercusiones de los *big data*. Aunque en este ámbito hay grandes avances, las leyes restrictivas de privacidad obstaculizan los procesos

¿Qué significa tener más datos? Manolis Kellis, investigador genético en el Broad Institute de Cambridge, en Massachusetts, nos ofrece un valioso ejemplo a modo de explicación. Tal y como señalaba un informe de la Casa Blanca de mayo de 2014 sobre los *big data*: «Disponer de un gran número de conjuntos de datos supone una ventaja crucial a la hora de identificar la variación genética significativa que determina una enfermedad. En esta investigación, una variante genética relacionada con la esquizofrenia no se constató al analizar 3.500 casos, se detectó débilmente en 10.000, pero se volvió relevante desde el punto de vista estadístico con 35.000 casos».[3] Y como explicaba Kellis: «Hay un punto de inflexión en el que todo cambia».

La industria médica proporciona otro ejemplo contundente de las repercusiones que van a tener los *big data* en el sector. Los servicios sanitarios están repletos de ejemplos porque ya poseen gran cantidad de datos y, sin embargo, van un tanto atrasados a la hora de explotar su potencial. Así que, aunque en este ámbito se están produciendo importantes avances, la existencia de leyes restrictivas de privacidad está obstaculizando el proceso.

Pensemos en la manera de identificar una interacción adversa entre medicamentos; es decir, un caso en el que una persona toma dos fármacos que son efectivos y seguros por sí solos, pero que combinados tienen un efecto secundario peligroso. Con cientos de miles de medicamentos en el mercado es un problema difícil de abordar, puesto que es imposible examinar todos juntos. En 2013, Microsoft Research y varias universidades estadounidenses idearon un ingenioso método para reconocer estas sustancias: analizando consultas de búsqueda.[4]

Los investigadores elaboraron una lista de ochenta términos y expresiones asociados a síntomas de una enfermedad conocida, la hiperglucemia (por ejemplo, «nivel alto

de azúcar» o «visión borrosa»). Luego, observaron si las personas buscaban el fármaco paroxetina (un antidepresivo) y/u otro fármaco, pravastina (que reduce los niveles de colesterol). Después de analizar nada menos que ochenta y dos millones de búsquedas a lo largo de varios meses durante 2010, encontraron lo que estaban buscando.

Las consultas para solo los síntomas y ninguno de los fármacos eran extremadamente bajas, de menos del 1%; por tanto, ruido de fondo. Las personas que buscaban los síntomas y uno de los medicamentos suponían el 4%; para los síntomas y el otro fármaco, el 5%. Pero las que buscaban los síntomas y ambos fármacos ascendían a un sorprendente 10%. En otras palabras, había el doble de posibilidades de que las personas teclearan determinados síntomas médicos en la ventana de consultas del buscador si estaban buscando también los dos fármacos en lugar de solo uno.

Este descubrimiento es importante. Pero no es una pistola humeante. La policía no puede irrumpir en las casas de los directivos de los laboratorios y llevárselos presos. Es solo una correlación; no revela causalidad. No obstante, los resultados son significativos y tienen considerables consecuencias para los negocios y el valor corporativo. La interacción adversa entre estos dos fármacos no se conocía antes, no venía en el prospecto. Se descubrió analizando viejas búsquedas. Muchas, ochenta y dos millones.

El valor de estos datos es inmenso. Un paciente necesita saber esta información. Un médico quiere conocerla. A un asegurador médico le interesa especialmente. Y un regulador de fármacos la necesita. Quizá, alguien de Microsoft debería empezar a pensar en crear una división para negociar la cesión de datos como nueva fuente de beneficios y no limitarse a los ingresos que genera la publicidad que aparece con los resultados de búsquedas.

Este nuevo mundo de datos y la manera en que lo aprovechan las empresas choca con dos ámbitos de las políticas y las regulaciones públicas. El primero tiene que ver con los puestos de trabajo. Al principio, los líderes empresariales valoran la necesidad de incorporar nuevas clases de trabajadores a su plantilla… Es el auge del analista de datos o *data scientist.* Los asesores advierten gravemente de los peligros de una escasez de estos. Las universidades se apresuran a prepararse para la demanda existente. Pero esta forma de pensar revela poca visión de futuro. A medio y a largo plazo, los *big data* nos van a arrebatar nuestros puestos de trabajo. La tecnología va a traer consigo una oleada de desempleo estructural.

Esto se debe a que los *big data* y los algoritmos son la misma amenaza para los trabajadores no manuales y especializados en el siglo xxi que la que supuso la cadena de montaje para los obreros de los siglos xix y xx. Entonces, el trabajo físico se consideraba una mercancía y las máquinas podían hacerlo mejor que las personas. En el futuro serán nuestras mentes las que demostrarán ser inferiores a las máquinas. Un estudio realizado por investigadores de la Universidad de Oxford[5] predice que hasta el 47% del trabajo que se realiza hoy en Estados Unidos corre el riesgo de ser asumido por ordenadores.

Pensemos, por ejemplo, en el anatomopatólogo cuyo trabajo ya no es necesario porque un algoritmo de aprendizaje automático puede interpretar biopsias cancerosas con mayor precisión, velocidad y a un coste menor. Los anatomopatólogos suelen ser

titulados en Medicina. Se compran casas. Pagan impuestos. Votan. Entrenan al equipo de fútbol de sus hijos los fines de semana. En otras palabras, son participantes activos de la sociedad. Y, junto con una clase entera de profesionales como ellos, van a asistir a la transformación, o incluso quizá a la completa eliminación, de sus puestos de trabajo.

Un estudio realizado por la Universidad de Oxford predice que hasta el 47% del trabajo que se hace hoy en Estados Unidos corre el riesgo de ser asumido por ordenadores

La parte positiva es que los *big data* aportarán grandes beneficios a la sociedad. El peligro es que todos terminemos convertidos en profesores de yoga o camareros al servicio de un pequeño grupo de ingenieros informáticos millonarios. Nos gusta pensar que la tecnología genera empleo, incluso si esto sucede después de un periodo de trastrocamiento transitorio. Desde luego que ocurrió así con la disrupción ocasionada por nuestra principal referencia, la revolución industrial, cuando las máquinas sustituyeron la mano de obra artesana. Las ciudades se llenaron de fábricas y los trabajadores agrícolas, pobres y sin educación, pudieron —una vez creadas las leyes laborales y el sistema educativo— mejorar su nivel de vida y disfrutar de movilidad social. Sin duda, fue un periodo de transformaciones traumáticas, pero que con el tiempo condujo a mejoras en la calidad de vida.

Sin embargo, esta extrapolación optimista pasa por alto el hecho de que algunos puestos de trabajo desaparecerán para no volver. Tal y como observó el economista y premio Nobel estadounidense Wassily Leontief, para los caballos la revolución industrial no fue precisamente una buena noticia.[6] Es decir, que una vez que se introdujeron los tractores en las faenas agrícolas y los automóviles sustituyeron a los coches de caballos, básicamente estos animales dejaron de ser necesarios para la economía. Todavía se pueden apreciar las trazas de aquel cambio en las antiguas cocheras que abundan en el próspero West End londinense y que han sido reconvertidas en elegantes residencias.

La agitación que trajo consigo la revolución industrial generó revoluciones políticas que inspiraron nuevas teorías económicas y nuevos movimientos políticos como el marxismo. No hace falta ser un intelectual para predecir que surgirán nuevas filosofías políticas y nuevos movimientos sociales alrededor de los *big data*, los robots, los ordenadores e internet y sus efectos en la economía y en la democracia representativa. Los recientes debates sobre la desigualdad de rentas y los movimientos como Ocupa Wall Street parecen apuntar en esa dirección.

El segundo ámbito a legislar es la privacidad, que ya constituía un problema en la era de los «pequeños datos». Y lo será en la de los grandes. A primera vista puede que no parezca en esencia un problema distinto, sino el mismo a gran escala. Pero aquí también, más significa distinto. La naturaleza de proteger la información

personal cambia cuando la amenaza potencial para la privacidad no se produce una vez al día o una cada hora, sino mil por segundo. O cuando la recopilación de datos no se realiza por vías explícitas y activas, sino de manera invisible y pasiva, como consecuencia de otro servicio.

Así, por ejemplo, los sitios web en Europa están obligados a informar a quienes entran en ellos que utilizan *cookies* para identificar a los visitantes. Un requerimiento que, a simple vista, parece razonable. Pero ¿qué ocurre cuando cada punto de luz de un edificio identifica que hay una persona en la habitación por motivos de seguridad o protección? (como en el caso de un incendio, para que los bomberos sepan adónde tienen que acudir). Y el *software*, con un coste marginal de casi cero, es lo bastante avanzado como para identificar dónde están esas personas basándose en su silueta, su manera de andar o incluso también el pulso sanguíneo. Es difícil imaginar cómo las leyes clásicas sobre la privacidad gestionarán un mundo así; cómo podrá una persona que se sienta tratada de manera injusta tomar medidas, o siquiera ser consciente de la situación.

Y todavía hay más. Las leyes sobre la privacidad en todo el mundo se basan en el principio, recogido por las directrices sobre privacidad de la OCDE, de que una entidad se deshará de los datos una vez que los ha usado para el propósito con el que los recopiló. Pero la utilidad de los *big data* pasa precisamente por guardarlos para siempre, puesto que nunca se sabe qué valiosos fines se les podrá otorgar el día de mañana. Si Microsoft hubiera borrado sus antiguas búsquedas de 2010, no habría sido capaz de identificar la interacción adversa entre la paroxetina y la pravastina en 2013.

Por lo tanto, al igual que lo que define los *big data* es que más no es solo más, sino nuevo, mejor y distinto, los negocios modernos necesitarán reguladores que comprendan que las reglas que gobiernan los *big data* no pueden ser simplemente más de lo mismo. De hecho, las regulaciones actuales hacen poco por proteger la privacidad, así que continuar con medidas igualmente mediocres no parece tener demasiado sentido. En lugar de ello, el negocio de *big data* está pidiendo a gritos regulaciones nuevas, mejores y distintas.

El negocio de *big data* está pidiendo a gritos regulaciones nuevas, mejores y distintas

Los *big data* cambiarán los negocios y los negocios la sociedad. La esperanza es que los beneficios superen las consecuencias negativas, pero no es más que eso, una esperanza. La realidad es que todo esto es muy nuevo y que a nosotros, como sociedad, no se nos da demasiado bien gestionar todos los datos que tenemos capacidad de recopilar. No hace tanto tiempo, en la Exposición Mundial de Chicago de 1893, se concedió la Medalla de Oro al inventor del armario archivador vertical, por aquel entonces una solución brillante al problema de almacenaje y localización de documentos en papel. Eran tiempos en los que el flujo de información sobrepasaba a las empresas, la «versión beta» de los *big data* en la vida corporativa actual.

Lo que está claro es que estos ejemplos pasados no nos sirven para predecir el futuro. La tecnología nos sorprende igual que a un hombre con un ábaco le asombraría un iPhone. Lo que es seguro es que más no será solo más. Será distinto.

Notas

1
V. Mayer-Schönberger, *Delete: The Virtues of Forgetting in the Digital Age*, Princeton University Press, 2009.

2
A. H. Beck, *et al*. (con Daphne Koller), «Systematic Analysis of Breast Cancer Morphology Uncovers Stromal Features Associated with Survival», en *Science Translational Medicine*, 3 (108), 2011 (http://stm.sciencemag.org/content/3/108/108ra113.full.pdf).

3
«Big Data: Seizing Opportunities, Preserving Values», Oficina del presidente de Estados Unidos, mayo de 2014 <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/big_data_privacy_report_may_1_2014.pdf>

4
R. W. White, N. P. Tatonetti, N. H. Shah, R. B. Altman y E. Horvitz, «Web-Scale Pharmacovigilance: Listening to Signals from the Crowd», en *J Am Med Inform Assoc*., 1 de mayo de 2013, 20 (3), pp. 404-408 <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23467469>

5
C. B. Frey y M. A. Osborne, «The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?», documento de trabajo, Oxford University, 17 de septiembre de 2013 <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf>

6
W. Leontief, «National Perspective: The Definition of Problems and Opportunities», en *The Long-Term Impact of Technology on Employment and Unemployment*, National Academy of Engeneering, 1983, pp. 3-7 <http://books.google.com/books/about/The_Long_term_Impact_of_Technology_on_Em.html?id=hS0rAAAAYAAJ>

La naturaleza de la empresa (75 años después)

Geoffrey Moore

Geoffrey Moore examina el influyente artículo «La naturaleza de la empresa», escrito por Ronald Coase en 1937, y lo aplica a los líderes empresariales de 2014 que buscan reconfigurar el futuro de sus compañías.

Entre otras muchas cuestiones, observa considerables cambios en la propia estructura de la empresa, puesto que en la economía digital la mayoría de los recursos serán compañías externas. Esto provocará una notable alteración en las estructuras de gestión jerárquica de las que salían los cargos intermedios y los empleos de clase media durante la mayor parte del siglo XX.

Como resultado, el empleo mayoritario de la clase media pasará de ser una economía dominada por las grandes instituciones a otra en la que empresas más pequeñas y ágiles asumirán casi todo el peso. Por su parte, los gobiernos encontrarán dificultades a la hora de abordar las repercusiones de esta nueva geometría.

Geoffrey Moore
Geoffrey Moore Consulting



Geoffrey Moore es autor, conferenciante y asesor de *start-ups* para la firma de inversiones Mohr Davidow y de empresas tecnológicas consolidadas como Salesforce, Microsoft, Intel, Box, Aruba, Cognizant y Rackspace. Su carrera profesional se ha centrado en las dinámicas de mercado en las que se producen las innovaciones disruptivas. Su primer libro, *Crossing the Chasm* (1991) vendió más de un millón de ejemplares. Su obra más reciente, *Escape Velocity* (2011) aborda los desafíos a los que se enfrentan las grandes empresas cuando quieren sumar una nueva línea de negocio a su cartera y resume los principios en los que se basa su actividad asesora. En la actualidad es presidente emérito de tres compañías que ayudó a fundar: The Chasm Group, Chasm Institute y TCG Advisors.

Claves para la empresa del futuro:

Reconstruir la compañía de fuera adentro

Hay que empezar por asegurarse de que todos comprenden cómo la cadena general de valores y el ecosistema que da servicio al cliente crean valor. A continuación, identificar nuestra función dentro de ese ecosistema y describir sus interfaces tanto a los otros miembros de este como al cliente. Después, diseñar la organización de manera que ofrezca valor a esas interfaces y también a través de ellas. Por último, respaldarlo todo con una capacidad productiva para que aumenten la productividad, la eficiencia y la eficacia. Ya estamos preparados para funcionar en un mundo en constante cambio.

Diferenciar de forma explícita las funciones de gestor y líder

La gestión es la clave del éxito en mercados estables donde la propuesta de valor, la cadena de valor y el papel de la empresa no varían de un año a otro. El liderazgo, en cambio, es necesario cuando nuestro mercado sufre alteraciones que exigen abandonar las viejas reglas del juego y tomar una serie de decisiones de alto riesgo y poco fundamentadas que hay que adaptar sobre la marcha a medida que las nuevas dinámicas se van agotando. La gestión y el liderazgo son claves para el éxito de una empresa, pero no deben considerarse intercambiables.

Redefinir la función del mando intermedio

Renunciar al concepto de modelo jerárquico en el que un responsable intermedio recibe instrucciones desde arriba para que las transmita hacia abajo y recopila datos de abajo para informar arriba. En lugar de ello, se ha de poner al responsable intermedio a cargo de las interfaces con el cliente y los socios y capacitarlo para detectar, analizar y solucionar desajustes negociando, adaptando y reformando. Darle el control completo de la relación con el cliente y los socios y asegurarse de que tiene todo el apoyo de quienes están por debajo y por encima de él.

La naturaleza de la empresa (75 años después)

En 1937, Ronald Coase publicó un artículo esencial titulado «The Nature of the Firm» [La naturaleza de la empresa], en el que planteaba un par de preguntas aparentemente sencillas:

- ¿Por qué las empresas de éxito crecen más?
- ¿Por qué el crecimiento de una empresa de éxito en un cierto momento empieza a estancarse?

Coase respondía a ambas preguntas con su teoría de los *costes de transacción*. Así, señalaba que, si bien externalizar todo tipo de tareas accesorias ofrece la ventaja de atraer la inversión de capital y la experiencia de otros, conseguir el producto o servicio correcto del proveedor idóneo al tiempo que se gestionan la relación con dicho proveedor y el flujo de trabajo que conecta ambas compañías acarrea un coste de transacción. Cuando ese coste de transacción sobrepasa los beneficios que ofrece la externalización, entonces la empresa de éxito tiene que realizar esa función de forma interna. Y esto, evidentemente, hace que amplíe su tamaño.

Sin embargo, en un momento determinado también empiezan a incrementarse los costes de transacción derivados de realizar funciones dentro de la empresa.

El mayor tamaño de la organización y los procesos burocráticos que regulan las transacciones internas empiezan a absorber los beneficios obtenidos. Al final se llega a un punto de equilibrio, en el que el coste de realizar la transacción internamente se aproxima al coste de externalizarla y el crecimiento de la compañía directamente atribuible a la internalización de cargas de trabajo accesorias se estanca.

Es una idea muy elegante que ilustra de manera acertada los cambios en el paisaje empresarial global de los últimos cincuenta años. En el periodo comprendido entre 1965 y 1990, las economías occidentales desarrolladas vivieron una expansión económica prolongada que respondía principalmente al aumento de la demanda interna de medios modernos de producción industrial y de productos de consumo de mayor calidad. La demanda, por lo general, superaba a la oferta y ponía así todo el poder económico en manos de cualquiera que dispusiera de capital para invertir. La empresa de éxito por antonomasia entonces era una compañía integrada verticalmente, dirigida por una jerarquía de ejecutivos y directores que respondían a un paradigma de cadena de mando bien conocido por la mayoría de los implicados, ya que todos ellos habrían tenido contacto con instituciones como el Ejército, la Iglesia o con organismos oficiales.

A partir de 1990, los avances informáticos comenzaron a erosionar la base de poder del modelo empresarial imperante desde 1965

Durante la última década del siglo xx, los avances informáticos comenzaron a erosionar la base de poder de este modelo. En el sector tecnológico, el sistema vertical o de «torre» de recursos informáticos integrados acababa por dispersarse horizontalmente. Es decir, que una empresa de informática en las décadas de 1970 y 1980 fabricaba sus propios subsistemas, desde la CPU, los chips de memoria y los circuitos impresos a los que se conectaban estos, hasta los dispositivos de almacenaje, equipos de red, sistemas operativos, bases de datos y sistemas de gestión, incluidos los programas de aplicaciones de negocio. Por el contrario, en la década de 1990, primero en la industria de los PC, luego en el sector de la microinformática y, por último, en todas las plataformas informáticas del mundo, estos diferentes dominios se estandarizaron y posteriormente se subcontrataron a empresas especializadas en un único nivel de la llamada torre. Esto dio lugar a un crecimiento vertiginoso que benefició, entre otros, a Intel en microprocesadores, a Samsung en chips de memoria, a la industria taiwanesa en circuitos impresos, a EMC en sistemas de almacenaje, a Cisco en redes, a Microsoft en sistemas operativos, a Oracle en bases de datos, a IBM y otros en sistemas de gestión y a SAP en las aplicaciones de negocio. Lo que el sector tecnológico aprendió sobre la marcha es que este modelo disgregado permitía responder mucho más rápido a cualquier nueva alteración que el antiguo modelo vertical. Esto fue posible gracias a la

estandarización de interfaces entre las diversas capas de componentes de la torre, de modo que los costes de transacción se reducían por varios motivos: menos decisiones de diseño, menos competencia entre proveedores, menos riesgos técnicos y acceso más rápido al mercado.

Aunque se hubieran limitado al sector tecnológico, estos avances habrían resultado en sí mismos muy interesantes, pero acabaron exportándose a todo el sector industrial, tanto a la parte de fabricación como a la de consumo, impulsando la aparición de las aplicaciones globales de negocios llamadas Planificación de Recursos Empresariales (ERP, por sus siglas en inglés), posibles gracias a la conectividad de internet. Este modelo de infraestructura informática, que al principio fue bautizada como la Autopista de la Información, resultó ser en realidad una Autopista de Transporte de Trabajo, y en el transcurso de una década provocó el desplazamiento a gran escala de la producción económica de los países desarrollados a Asia, sobre todo a China para servicios de fabricación y a India para servicios en lengua inglesa. Ningún programa de ayuda extranjera ha conseguido aproximarse —ni de lejos— al nivel de beneficios sociales que ha generado esta transición, que es un fenómeno digno de admiración, aunque esté causando problemas a las economías desarrolladas que aún no han conseguido controlar del todo sus efectos desestabilizadores.

Volviendo al modelo de Coase, la adopción universal de sistemas ERP redujo de forma significativa los costes de transacción de externalización de tareas accesorias en un entorno global. Con las nuevas tecnologías como medio de proporcionar visibilidad continua y puntualidad en la respuesta, la nueva infraestructura permitió extender la externalización de tareas de bajo riesgo y escaso valor a procesos críticos para el cometido general de la compañía y de alto valor. Esto no solo generaba un ahorro sustancial en los costes de explotación, sino que también permitía reasignar grandes porcentajes de tiempo, talento y atención a innovaciones específicas para los diferentes clientes.

En la primera década del siglo XXI la inversión en tecnología informática explora y explota un nuevo sector de oportunidades: el consumidor

Dicho esto, los sistemas informáticos globales que utilizan empresas privadas y públicas también tienen sus inconvenientes. Son complejos de implantar, difíciles de utilizar y problemáticos de mantener. En última instancia, esto condujo a un nuevo equilibrio durante la primera década del siglo XXI. Pero para entonces, la inversión en tecnología informática ya había migrado de la empresa en sí para explorar y explotar un nuevo sector de oportunidades: el consumidor.

Con Apple, Google, Facebook y Amazon a la cabeza, el impacto de la informática de consumo en las vidas privadas, las relaciones sociales y la vida cultural ha sido mucho más revolucionario que el que tuvo la informática industrial en

el comercio global. Teléfonos inteligentes y tabletas están transformando sectores enteros de la economía de consumo, como el acceso a la información (Google), a la comunicación (Facebook y Twitter), los medios sociales y de ocio (YouTube), los transportes (Uber), el alojamiento (Airbnb), la restauración (OpenTable y Yelp) y muchos más. Y, de paso, también están transformándonos a nosotros, como podrá confirmar cualquiera que tenga hijos o nietos menores de seis años.

Más relevante para nuestra exposición es el hecho de que estas tecnologías son tan atractivas que han exigido —y conseguido— imponer su presencia en la empresa, lo que significa que el extremo de cliente del antiguo sistema cliente-proveedor ha sido transformado completamente por la telefonía móvil y las redes sociales. Al mismo tiempo, el análisis de los *big data* y la informática en nube, que hicieron posible la expansión de la informática de consumo, ahora también están siendo adoptados por las empresas que buscan de esta forma extender su rango de alcance e incrementar su eficiencia y su eficacia.

El resultado final es una infraestructura de tecnología informática que cambia ante nuestros propios ojos y que a su vez —de un modo más sutil aunque no menos profundo— está transformando la manera en que las empresas privadas y públicas gestionarán sus actividades en el futuro. Y este es, en el fondo, el tema de este ensayo.

¿Qué sucede con los costes de transacción de una empresa una vez que esta ha adoptado tanto los «sistemas globales de registro» desarrollados en la década de 1990 como los «sistemas de compromiso o de colaboración» centrados en el individuo que han ido apareciendo en la presente década?

Migración del modelo de negocio

No es extraño que los costes de transacción se hayan reducido radicalmente. Todos los gastos generales, los retrasos, los errores, la confusión que generaban sistemas complejos y seres humanos bien intencionados pero mal informados, todos esos subproductos nocivos están desapareciendo por el desagüe del sistema. Desde luego que esto no ha hecho más que empezar, pero allí donde hemos limpiado bien las tuberías, el dinero ya ha fluido abundantemente.

Es interesante constatar que, a medida que disminuyen los costes de transacción, el valor de los servicios relacionados con productos aumenta. Esto se debe a que una de las claves para vender un producto es la desaparición de costes de transacción —excepto los de mantenimiento básico— una vez que ha sido adquirido. Compramos un coche para no tener que estar alquilando uno cada vez que nos hace falta. Pero, en una economía controlada digitalmente, alquilar bajo demanda se convierte en una opción mucho más viable, no solo para cubrir necesidades concretas, sino en casos de uso continuado. El *software*, los medios, el transporte, la fabricación, todo se concibe como un servicio. Estos son los motores que impulsan el crecimiento en una economía digital. Su apogeo trae consigo el tránsito a la

«economía de consumo» que ya nos vaticinaban J. B. Wood y Todd Hewlin en su obra homónima, *Consumption Economics*, en la que describen un mundo en el que el riesgo ha sido transferido del comprador al vendedor: ¡atención proveedores!

Avances de este tipo deben servir de aviso para que las empresas de producto se planteen contestar a estas dos preguntas:

- ¿Qué tiene nuestro modelo basado en el producto que nos lleve a pensar que resistirá frente a los modelos rivales fundamentados en el servicio?
- ¿En qué medida preferirían nuestros clientes que transformáramos nuestra oferta en un modelo basado en el servicio y qué ventajas y riesgos implicaría dicho cambio?

Un modelo híbrido bien estructurado muy probablemente daría mejor resultado que un modelo único, pero aún no está nada claro cómo sería dicho modelo «bien estructurado». Los vendedores que operan desde una tienda física, por ejemplo, todavía no han dado con él en su lucha con gigantes del comercio electrónico, como Amazon. Los titulares de propiedad intelectual en los medios y en la industria del ocio buscan un resultado similar en lo referido a productos licenciados frente a servicios basados en tarifas de suscripción. A corto plazo, estas transformaciones pueden resultar sumamente dolorosas a medida que el cambio de modelo —incluso si se hace en condiciones de igualdad de precios— cree un marcado descenso en el flujo de caja.

A medida que los productos se convierten en servicios, el valor de la utilidad en sí del producto se mercantiliza y la diferenciación se transfiere de los atributos de rendimiento de una oferta a la experiencia de utilizar dicha oferta

Una segunda forma de migración viene pisándole los talones a esta anterior. A medida que los productos se convierten en servicios, el valor de la utilidad en sí del producto se mercantiliza y la diferenciación se transfiere de los atributos de rendimiento de una oferta a la experiencia de utilizar dicha oferta. Esto ha dado lugar a una «economía de la experiencia», mencionada por primera vez por Joe Pine en 1998. Cuando las preferencias del consumidor vienen cada vez más marcadas por la búsqueda de experiencias y el paisaje de la experiencia está cada vez más mediatizado por los dispositivos digitales y las comunicaciones, el área de valor sin explotar a la que pueden aspirar las innovaciones futuras entraría dentro de una nueva categoría laboral de *diseño de experiencias de usuario*, en la que empresas como IDEO y otras ya están granjeándose una temprana reputación. Ya no bastará con una experiencia de uso satisfactoria para que un proveedor tenga garantizada la

atención a sus productos de consumo, hace falta ofrecer comodidad y sencillez durante toda la vida útil del producto, incluyendo su posterior reciclaje.

Por último, una consecuencia indirecta de la integración de servicios digitales automatizados en la cadena de consumo es el desplazamiento del poder de los proveedores y los comerciantes al consumidor. Las ventajas competitivas basadas en precio, disponibilidad y selección —que históricamente han sido los tres elementos clave para el éxito de una cadena de distribución comercial— están en gran medida neutralizadas en el paisaje digital, lo que hace posible que los consumidores sean el factor decisivo de éxito. Evidentemente, la innovación de la experiencia aún tiene peso, pero dicha experiencia es un resultado negociado en el que el consumidor aporta tanto como el proveedor del servicio. Esto, a su vez, está transformando el marketing de algo basado en la difusión unidireccional, donde el promotor controla el contenido del intercambio de principio a fin, a un diálogo en el que incluso elementos tan preciados como los atributos de marca han de ser negociados socialmente si quieren llamar la atención y perdurar.

El impacto en la empresa

El resultado es que la estructura de la empresa está evolucionando y sus fronteras se vuelven más porosas y menos definidas a medida que una cadena de valor digital facilita la participación no solo de terceros, sino de los propios consumidores, en el proceso general de creación de valor. Sin lugar a dudas, esto desencadenará una avalancha de litigios sobre responsabilidad civil centrados en determinar hasta qué punto hay que rendir cuentas, y no envidio a quienes tengan que mediar en estas causas, ya que se trata de límites difusos por naturaleza.

La estructura empresarial está evolucionando y sus fronteras son más difusas a medida que una cadena de valor digital facilita la participación de los consumidores en el proceso general de creación de valor

Sin embargo, hemos aprendido algo importante del mundo del marketing acerca de límites difusos y cómo gestionarlos. Porque en el mundo de la segmentación de mercados ocurre precisamente eso: ningún segmento tiene límites fijos. Todo segmento es un conjunto difuso, en el que cada destinatario participa en cierta medida, desde un punto fijo, que sería del 100%, al 1% para su punto más alejado, y en el que la mayoría de las oportunidades interesantes suponen una participación de alrededor del 80% o más. Pero dentro del segmento no hay una línea

recta. En su lugar hay un punto central en relación al cual se evalúa la «cercanía». Y esa es la clave para gestionar límites difusos: mantener la atención en el punto central en vez de pelearse por los márgenes.

Si trasladamos este concepto a la evolución de la empresa, observamos que el rediseño digital de la economía global está forzando la migración del punto central o focal de la empresa de los medios de producción a los medios de distribución, y de la gestión de sus activos físicos a la gestión de su propiedad intelectual. Es decir, en un mundo en el que la externalización de la producción es algo generalizado, el poder pasa del control de la oferta al control de la demanda, y la compañía «propietaria» de la relación con el cliente último prevalece sobre los otros miembros de la cadena de valor, como ya hemos visto de modo palpable con la irrupción de Apple, primero en el negocio musical y después en el de los teléfonos inteligentes. Y si nos fijamos en el poder de Apple, Amazon, Facebook, Google o cualquier otro de los nuevos líderes digitales, veremos que reside en su propiedad intelectual, ya se trate de patentes de tecnología o de secretos comerciales celosamente guardados, antes que en los activos físicos que controlan.

Está claro que algunos sectores de la economía mundial siguen todavía muy aislados de estos efectos. El sector energético, en concreto, sigue cifrando su valor casi por completo en sus activos físicos, aunque incluso ahí podemos encontrar modificadores digitales que rediseñan el almacenaje y la distribución de energía de maneras que las nuevas tecnologías han hecho posible. En cuanto a la comida, al menos mientras sigamos viviendo en este planeta, no puede ser digital; tampoco la ropa, ni la vivienda ni otras necesidades de la vida diaria. Pero la experiencia de todo esto se está transformando a través de los medios digitales. Lo que comemos y cómo lo obtenemos, si compramos ropa nueva para el bebé o la compartimos, dónde nos alojamos cuando viajamos, todo ello es susceptible de ser remodelado en la era digital. Es de esperar que las empresas que sepan hacer uso de estas oportunidades superen con creces a sus competidoras incluso en los sectores de la economía menos trastocados por la revolución digital.

Recapitulando: 2014 y más allá

¿Qué supone todo esto para los líderes empresariales de 2014 que buscan configurar el futuro de sus empresas? Primero, y ante todo, implica repensar la estructura de la empresa. Históricamente, las organizaciones han crecido de manera jerárquica; es decir, desarrollando un sistema de dirección que va extendiendo su alcance por una cadena de mando cada vez más amplia. Sin embargo, en una economía digital, donde una red de especialistas prevalece sobre una multitud de empleados, muchos de los recursos, si no la mayoría, estarán externalizados.

La externalización de servicios sigue requiriendo dirección, pero de un tipo muy distinto. La empresa sigue siendo responsable de lo que haga el contratista,

pero no de cómo lo hace. En consecuencia, resulta de extrema importancia fijar y negociar los acuerdos sobre el nivel del servicio cuando se contrata, e insistir en la puesta en marcha de sistemas de control que faciliten el seguimiento de los trabajos en curso, así como de pruebas de desarrollo y sistemas de visto bueno al concluir dichos trabajos. La relación en conjunto tiende a ser mucho más horizontal, más de igual a igual, que cuando se dirige un equipo interno de la empresa.

Este cambio de orientación afecta sobre todo a los cargos de responsabilidad intermedia de la organización. Los altos directivos siguen concentrados en la estrategia, la asignación de recursos, la consecución de objetivos y cosas por el estilo. Los trabajadores de a pie siguen haciéndose cargo de las transacciones diarias con clientes, proveedores, socios y empleados, agencias reguladoras y autoridades tributarias. No obstante, las personas a las que denominamos «mandos intermedios» cada vez tienen menos personas a su cargo.

Al mismo tiempo, sin embargo, de ese colectivo «intermedio» depende la correcta puesta en práctica del plan anual de la empresa. Para tener éxito deben prestar más atención al exterior, han de ser más emprendedores y estar más comprometidos que la generación de sus padres, lo que a su vez exigirá que universidades y escuelas técnicas, al igual que los departamentos de formación y desarrollo de las empresas, renueven su currículo para impartir las nuevas habilidades exigidas.

De un modo más general, la base laboral de la clase media se está desplazando de una economía dominada por grandes instituciones a otra en la que empresas más pequeñas y más ágiles asumirán la mayor parte del trabajo. Por mucho que crezca, el contratista especializado más próspero no alcanzará ni de lejos el tamaño de los gigantes de hoy en día, porque con ello no haría más que incrementar sus costes de transacción. La configuración óptima de recursos será aquella que maximice los puntos de contacto externo y minimice los gastos fijos internos. Expresado en términos geométricos, vendría a ser una figura con un área de superficie máxima pero un volumen mínimo, más parecida a un racimo de uvas que a una sandía.

En una economía digital, donde una red de especialistas prevalece sobre una multitud de empleados, muchos de los recursos, si no la mayoría, estarán externalizados

Esta nueva geometría va a resultar desconcertante y desalentadora para los gobiernos, que son instituciones a gran escala pensadas para interactuar con otras instituciones del mismo tamaño de manera directa, sobre todo en lo relativo a política económica y medidas sociales. Las sociedades mixtas, públicas y privadas, tienen cada vez más probabilidades de toparse con obstáculos, ya que las unidades económicas emergentes, ingredientes activos de la nueva economía, son demasiado granulares y cambiantes como para trabajar con una gran infraestructura de cadena de mando. Ni la estructura jerárquica de las Administraciones ni

sus sistemas de financiación y recaudación casan bien con entidades económicas de menor tamaño. Por tanto, es de esperar que las políticas gubernamentales se centren en tratar de apuntalar las organizaciones grandes y en declive en lugar de acelerar el crecimiento económico prestando su apoyo a la nueva cosecha de triunfadores. Y esa no es la receta del éxito.

La configuración óptima de recursos será aquella que maximice los puntos de contacto externo y minimice los gastos fijos internos

Esto, a su vez, afecta gravemente al bienestar de las clases medias. Como ya hemos observado, la economía digital ha alterado profundamente las estructuras de gestión jerárquicas que generaban empleos de responsabilidad intermedia para la clase media durante la mayor parte del siglo xx. ¿De dónde saldrán en el futuro los ingresos de las clases medias? Vista su deriva hacia el lado equivocado, ¿podemos confiar en que nuestros gobernantes acaben orientándose en la dirección correcta?

Para resumir, y después de exponer las oportunidades y los riesgos que trae consigo el terremoto digital, estas son las consecuencias clave que líderes empresariales e inversores deberán tener en cuenta al realizar la migración hacia una economía postindustrial:

– La excelencia operativa a bajo coste que se basa en las eficiencias de la cadena de suministro está ya tan generalizada que no sirve como estrategia de diferenciación en una economía desarrollada. Aún podría darse una diferenciación en el precio, pero fundamentada en la renovación de los procesos de ventas, el marketing y la distribución a partir de los *big data* y análisis de información; es decir, en cosas que nada tienen que ver con el proceso y los componentes de fabricación.

– Bajo este nuevo sistema, la innovación en el producto seguirá siendo recompensada, pero se reducirá el tiempo que una diferenciación puede mantenerse, dada la creciente velocidad de respuesta de la cadena de suministro. Los productos en sí, como ya hemos visto, se transformarán en servicios cuando esto pueda beneficiar de algún modo al cliente, algo que también implica un uso importante de los *big data* y su análisis.

– El servicio al cliente realizado digitalmente desde la parte de la demanda es el nuevo campo de batalla en el que las compañías pueden tratar de neutralizar (alcanzar) a sus rivales o diferenciarse (obtener una ventaja competitiva) de ellos. Los móviles y las redes sociales se han vuelto omnipresentes y poderosos. Las empresas no pueden permitirse aferrarse a sus viejas prácticas no digitales, a pesar de los éxitos que hayan podido reportarles en el pasado.

– La principal fuente de ingresos para recuperar la inversión en esta nueva generación de servicios digitales de cliente vendrá de la eliminación de intermediarios. Los proveedores de servicios, cuyo valor principal era el de ayudar a los clientes a navegar por las complejidades de un mercado ineficiente, ya no servirán como intermediarios ante la aparición de los sistemas digitales que atenúan estas ineficiencias o directamente las esquivan. Esto ya es algo generalizado en los servicios financieros y las nuevas tecnologías, está bastante avanzado en comercio, medios y publicidad y a punto de aplicarse en sanidad, educación y otros servicios al ciudadano.

No son ideas nuevas. Los expertos llevan décadas pronosticando esta situación. El fiasco de las empresas puntocom se debió a que se apostó muy fuerte en ellas demasiado pronto, cuando eran meras tendencias. Pero, como ocurre con todo elemento perturbador, los seres humanos somos propensos a sobrestimar sus efectos a corto plazo y subestimar los de largo plazo. La cuestión es que ese largo plazo está a la vuelta de la esquina.

Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro

Haim Mendelson

El profesor Mendelson aborda la evolución de los modelos de negocio a la vez que examina el profundo impacto de las tecnologías de la información (TI). En una proyección a largo plazo, prevé que las TI proseguirán su mejora continua de rendimiento. Asimismo afirma que el efecto combinado de las tecnologías móviles, los dispositivos y sensores vestibles, la computación en la nube y las tecnologías de los *big data* refinarán la estructura de los modelos de negocio futuros. A partir de este planteamiento, imagina tres escenarios posibles:

- Agentes de proximidad como representantes digitales de los clientes en el mercado que usan los datos para localizar y solicitar las soluciones más beneficiosas.
- Coordinadores de cadenas de valor que adecuan oferta y demanda, creando soluciones personalizadas, y que adoptan la innovación electrónica impulsada por información de clientes.
- Proveedores que participan cada vez más en las ventas en el mercado y en la innovación impulsada por la información.

Para terminar, considera que las formas tradicionales de innovación serán diferenciadores esenciales. Primero, porque los modelos de negocio subyacentes requerirán innovación continua y esta probablemente adquirirá una forma tradicional y, segundo, porque los nuevos productos seguirán precisando modos de innovación convencionales.

Haim Mendelson
Stanford University



Haim Mendelson ocupa la cátedra Kleiner Perkins Caufield & Byers de Comercio Electrónico y Comercio y de Gestión en la Stanford Business School y es codirector de la Stanford Value Chain Innovation Initiative. Dirige los esfuerzos de esta escuela encaminados al estudio de los negocios electrónicos y sus repercusiones en la formación y la investigación. Sus áreas de investigación incluyen los negocios electrónicos, las industrias de la información, los mercados electrónicos, la gestión de cadenas de suministro y la microestructura de los mercados. Ha sido elegido profesor visitante honorario de la Systems Society en reconocimiento a sus notables contribuciones intelectuales a la disciplina de los sistemas de información. Ha publicado más de 100 artículos en las principales revistas especializadas y es autor del libro *Los 4 principios de la empresa inteligente: reinventar la empresa en la era de la información* (2004).

Claves para la empresa del futuro:

Un modelo de negocio bien articulado

Servirá para recalibrar de forma efectiva las exigencias del futuro. Será un modelo de creación de valor, que defina los clientes, la oferta de la empresa y cómo esta crea y entrega valor. Identificará las fuerzas motrices de la rentabilidad y la lógica de los negocios, explicando cómo y por qué alcanzará la empresa sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. Un modelo de negocio explícito facilitará las dinámicas de cambio y permitirá a la empresa interactuar con agentes de proximidad y coordinadores de cadena de valor.

Agilidad y un alto «coeficiente organizativo»

Tal y como se describe en mi libro *Los 4 principios de la empresa inteligente: reinventar la empresa en la era de la información*, una empresa ágil y con un alto coeficiente organizativo podrá funcionar en un entorno de cambio acelerado.

Un ecosistema que le permita enfocarse en sus competencias centrales

La creación de este ecosistema proporcionará soluciones integrales a su consumidor final. Las empresas de éxito interactuarán con otros participantes de sus ecosistemas para reconfigurar su oferta de manera dinámica.

Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro

I. ¿Qué es un modelo de negocio?

Los modelos de negocio son modelos esquemáticos que describen la manera en que las empresas crean y producen valor para sus clientes y la recompensa que obtienen de ello. El concepto de modelo de negocio abarca el producto o servicio, el cliente y el mercado, el papel de la empresa dentro de la cadena de valor y el motor económico que le permite alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. Las empresas de nueva creación a menudo utilizan los modelos de negocio como herramientas auxiliares en el diseño, la elaboración de un prototipo y la estructuración de sus nuevas operaciones. También los usan las empresas ya consolidadas para planificar, elaborar y reforzar sus procesos de innovación. En este ensayo utilizo el concepto de modelo de negocio para predecir cómo será la evolución futura de las arquitecturas y los procesos de desarrollo de modelo de negocio de las empresas.

Un modelo de negocio es un plan de acción estructurado que tiene como objetivo aportar orden y disciplina al caótico proceso de creación, expansión y gestión de un negocio. Algunos autores definen el concepto de modelo de negocio en líneas muy generales,[1] pero creo que esto limita su utilidad. Mi visión de este concepto se centra en el modo en que la empresa crea valor y obtiene ingresos y beneficios, lo que se define

a través de tres elementos fundamentales: un *modelo de creación de valor*, un *modelo de beneficio* y la *lógica* de los negocios. Cada uno de estos elementos se concreta respondiendo a unas cuestiones básicas:

- **Modelo de creación de valor**
 - ¿Quiénes son los clientes y cuál es la oferta de productos y servicios de la empresa?
 - ¿Cómo crea la oferta un valor diferenciado para estos clientes?
 - ¿Cuáles son sus estrategias de mercado?
 - ¿Cuál es la cadena de valor para la oferta y en qué partes de dicha cadena participa la empresa?

- **Modelo de beneficio**
 - ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de la empresa?
 - ¿Qué estructura de costes tiene?
 - ¿Cuáles son sus impulsores clave de rentabilidad?

- **Lógica**
 - ¿Cómo alcanzará la empresa sus objetivos de beneficio y crecimiento?

Especificar un modelo de creación de valor

El primer paso en la construcción o el análisis de un modelo de negocio es especificar un modelo de creación de valor. Esto implica, en primer lugar, identificar clientes finales y la oferta que generará valor diferenciado para ellos. La diferenciación es fundamental: para atraer clientes y conseguir beneficios, la oferta tiene que superar a la de la competencia en una dimensión que suponga una diferencia sustancial para los clientes. Las dimensiones de la diferenciación varían de una empresa a otra. Por ejemplo, Walmart crea valor diferenciado para el cliente sensible a los precios al vender una gran variedad de productos a precios económicos. Apple para clientes dispuestos a pagar por productos innovadores, modernos y bien diseñados. USAA proporciona servicios financieros de calidad superior al personal militar de Estados Unidos y sus familias porque apunta a sus necesidades específicas: por ejemplo, acepta cheques que los soldados transfieren desde las cámaras de sus teléfonos inteligentes[2] y aplica considerables descuentos a sus primas de seguro de automóvil cuando están destinados en el extranjero.

Contar con un producto o un servicio que verdaderamente resuelve un problema importante para un segmento de clientes bien definido es un buen comienzo, pero no basta. Toda empresa necesita tener estrategias de penetración de mercado eficaces que se centren en comercializar el producto o servicio, atraer clientes, asegurar ingresos, reforzar el poder de arrastre y ampliar su mercado. Una estrategia de penetración de

mercado especifica la forma en que el negocio va a aportar clientes y también cómo les hará llegar el valor que crea.

Por último, la creación de valor se produce a lo largo de toda una cadena de valor. Sin embargo, las empresas tienen que elegir en qué partes de dicha cadena participarán activamente. Por ejemplo, una empresa que desarrolla nuevas tecnologías puede decidir autorizar la comercialización de su tecnología a un operador ya establecido sin participar ni en la producción ni la distribución. O bien la empresa puede fabricar el producto en sus instalaciones y venderlo como un componente a otra empresa más conocida para que lo incorpore a su línea de productos. Otra alternativa es fabricar y comercializar el producto bajo la marca propia de la compañía. A medida que se pasa de la primera a la tercera opción, la empresa va cubriendo una porción creciente de la cadena de valor del producto final.

Especificar un modelo de beneficio

El modelo de beneficio de una empresa empieza por identificar sus fuentes de ingresos y los costes asociados. Puesto que ingreso es igual a precio por cantidad, y el precio es una dimensión esencial del valor creado para los clientes, se vincula el modelo de creación de valor con el modelo de beneficio de la empresa.

– Modelos de ingresos

Los modelos de ingresos más comunes son *transaccionales*, en los que los clientes pagan un precio fijo por unidad del producto o servicio; por ejemplo, dos euros por una docena de huevos en el supermercado o por un litro de gasolina. Los ingresos transaccionales también pueden incorporar tarifas fijas y descuentos por cantidad.

Un tipo diferente de modelo de ingreso es un *modelo de suscripción*, según el cual los clientes pagan una tarifa fija por unidad de tiempo y a cambio reciben un número fijo de unidades de producto o servicio (por ejemplo, un ejemplar del periódico cada día laboral) o un uso ilimitado durante el periodo de suscripción (como una mensualidad de un gimnasio).

Otro modelo de ingresos, normalmente empleado para propiedad intelectual, es la cesión de derechos, por la que el cliente paga una regalía o una tasa de cesión que le permite utilizar, vender o copiar el producto durante un periodo de tiempo determinado (ilimitado si la cesión es perpetua), dentro de unos límites que estarán determinados por la geografía, la naturaleza del producto, etcétera. Por ejemplo, el *software* casi siempre se vende con cesión perpetua y el propietario de una patente puede autorizar la utilización de su tecnología a otras empresas previo pago de la correspondiente tarifa.

Las empresas tienen con frecuencia múltiples fuentes de ingresos, en las que distintos clientes pagan según fórmulas o modelos de ingreso diferentes, o bien flujos de ingreso híbridos, en los que los pagos de un cliente determinado se combinan en diferentes modelos de ingresos. Por ejemplo, en el mercado de eBay, los

vendedores pagan una tarifa de suscripción si «alquilan» una tienda *online* de eBay, una tarifa por salir a subasta y una tarifa por cada transacción que se haya cerrado en la plataforma.[3] Estas tarifas varían según la naturaleza de la subasta o transacción, la categoría del producto y el formato del precio, pero se puede calcular su promedio. Por eso podemos contabilizar el ingreso periódico como la suma del importe de las suscripciones, de la tarifa por salir a subasta y por transacción, donde cada uno de estos conceptos a su vez tiene diferentes impulsores.

– Estructura de costes

La estructura de costes especifica las actividades que generan los diferentes costes de la empresa y cómo se reparten los costes totales entre fijos y variables. Por ejemplo, en operaciones de producción, los costes de material son proporcionales al volumen de unidades producidas, mientras que los costes de entrega pueden depender de la distancia y del volumen. Los costes variables pueden ser proporcionales al volumen o presentar economías de escala; por ejemplo, materiales adquiridos con un descuento por cantidad. En otros casos, ponen de manifiesto deseconomías de escala, como cuando una operación está alcanzando el límite de su capacidad o cuando hay tal escasez de recursos esenciales que sus costes marginales se incrementan. Cada uno de estos contextos da lugar a una estructura de costes diferente.

Lógica del negocio

La lógica del negocio explica cómo van a cumplir las empresas sus objetivos de beneficio y crecimiento. Consiste en una argumentación que demuestra por qué va a tener éxito la empresa: cómo atraerá a sus clientes, será competitiva y rentable y crecerá. Esto a menudo adopta la forma de un «círculo virtuoso», que evidencia cómo los elementos básicos del modelo de negocio se refuerzan entre sí.

Hay unos cuantos arquetipos recurrentes en los modelos de negocio, cada uno caracterizado por una lógica propia. A continuación explicaré la lógica de tres de estos arquetipos: uno basado en la proximidad al cliente, en el que la empresa confecciona soluciones ajustadas a la demanda del cliente empleando estrategias llamadas de *front-end*, es decir, centradas en el extremo final de la cadena de valor; otro se fundamenta en la excelencia de las operaciones, que exige procesos superiores de *back-end*, a saber, en la parte inicial de la cadena; y un tercero que parte de la coordinación de la cadena de valor, que crea valor al coordinar los elementos de ambos extremos de la cadena. He elegido estos tres arquetipos de modelo de negocio porque pienso que cada uno desempeñará un papel importante en la estructuración de la empresa del futuro.

– Proximidad al cliente: soluciones de *front-end* a medida

Nuestro primer arquetipo de modelo de negocio utiliza información del cliente para crear soluciones a medida que satisfagan necesidades exclusivas o muy concretas.

Esta lógica suele denominarse *proximidad al cliente*.[4] La lógica de la proximidad al cliente se basa en una relación de aprendizaje continuo con los clientes, lo que significa que la empresa tiene que iniciar diálogos explícitos o implícitos con ellos, captar información acerca de sus hábitos y preferencias y utilizar dicha información para personalizar los productos y servicios. La proximidad al cliente se practica desde hace más de mil años, pero, como explicaremos más adelante, los avances tecnológicos la convertirán en uno de los pilares fundamentales de la empresa del futuro.

Como ejemplo tradicional de proximidad al cliente utilizaremos Ritz-Carlton, el operador de hoteles de cinco estrellas y centros vacacionales de lujo en todo el mundo.[5] Ritz-Carlton es la primera y única compañía hostelera que ha recibido dos veces el prestigioso Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, y ha obtenido otros muchos galardones por la gran calidad de su servicio al cliente. El credo de Ritz-Carlton es el siguiente: «El hotel Ritz-Carlton es un lugar donde la atención genuina y la comodidad de nuestros huéspedes son la principal misión. Nos comprometemos a proporcionar el servicio personal más exquisito y unas instalaciones en las que nuestros clientes siempre disfrutarán de un ambiente cálido, relajado y sin embargo exclusivo. La experiencia Ritz-Carlton aviva los sentidos, infunde bienestar y satisface incluso los deseos y necesidades no expresados de nuestros huéspedes».[6]

Gracias a los avances tecnológicos, la proximidad al cliente se convertirá en uno de los pilares fundamentales de la empresa del futuro

Para lograr su misión, la empresa se concentra en la fidelización del cliente mediante la personalización, lo que exige reunir gran cantidad de datos y apoyarse tanto en la actitud de sus empleados como en las tecnologías de la información. Durante cada interacción con el cliente y cada solicitud de servicio se recopilan y almacenan datos. Esta información se archiva sistemáticamente en una base de datos a la que pueden acceder los hoteles Ritz-Carlton de todo el mundo. Empleando esta base de datos, el personal del hotel procura adelantarse a las necesidades diarias de cada huésped e iniciar las medidas necesarias para garantizarle una experiencia de servicio personalizada y de alta calidad. Los huéspedes habituales suministran a Ritz-Carlton una información cada vez más detallada acerca de sus preferencias y necesidades, lo que permite a la compañía proporcionarle una experiencia superior. Gracias a esta vivencia, los huéspedes son fieles a Ritz-Carlton y se alojan en hoteles de la cadena siempre que les es posible. Esto, al mismo tiempo, proporciona a Ritz-Carlton información que permite a su personal ofrecer a los huéspedes un servicio mejor que el de la competencia, creando así un círculo virtuoso: la información hace posible una experiencia superior, que se traduce en clientes fieles, lo que a su vez genera información de mayor calidad aún.

– Excelencia operativa: procesos superiores de *back-end*

Los modelos de negocio de excelencia operativa están gobernados por una lógica distinta, donde el objetivo es minimizar el coste final de los productos o servicios que se

ofrece a los clientes, creando procesos superiores en el extremo inicial de la cadena. Al tener una base de coste inferior, pueden conseguir una ventaja en el precio sobre sus competidores. En lugar de ello, las empresas de excelencia operativa pueden asignar precios competitivos a sus productos y servicios al tiempo que reducen los costes intangibles a cargo del cliente cuando se les hace entrega del producto o servicio. De esta manera, la excelencia de las operaciones no se centra solo en el precio. Pensemos, por ejemplo, en FedEx, que trata de diferenciar su oferta basándose en la disponibilidad y la fiabilidad («Cuando es absolutamente imprescindible que llegue al día siguiente» fue el eslogan de la compañía durante su etapa de consolidación, entre 1978 y 1983).

Walmart nos proporciona un ejemplo de excelencia operativa en el comercio minorista. Su eslogan ha pasado de «Precios bajos siempre» en la década de 1960 a «Ahorre Dinero. Viva Mejor» en los últimos años. Pero su modelo de creación de valor y su lógica siguen siendo, en esencia, los mismos.[7] Los clientes mencionan continuamente los precios económicos como razón principal para comprar en Walmart. En Estados Unidos, el poder adquisitivo del cliente medio de Walmart está muy por debajo de la media nacional, y casi el 20% ni siquiera tiene una cuenta en el banco (lo que genera para Walmart la oportunidad de ofrecer servicios financieros para personas sin cuenta bancaria). Walmart está posicionado en el extremo logístico y comercial final de una cadena de valor de producto estándar (aunque también diseña algunos productos de «marca blanca» y ofrece determinados servicios). Vende gran variedad de mercancías de calidad a precios más bajos y con una mayor disponibilidad que la mayoría de sus competidores gracias a sus procesos iniciales de la cadena de valor o de *back-end*.[8]

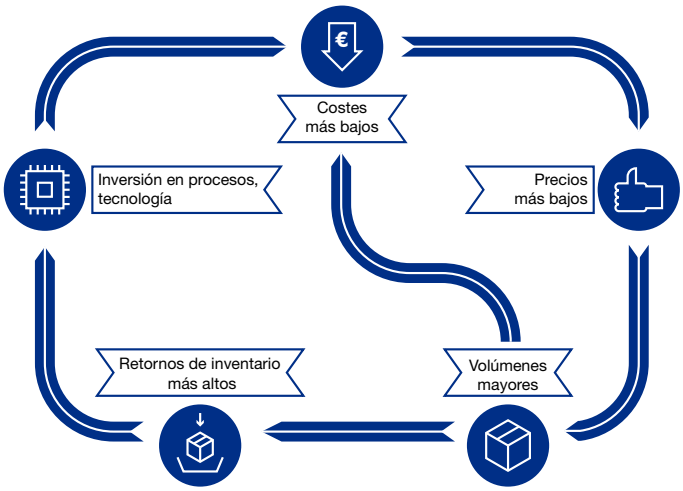
En los modelos de negocio de excelencia operativa el objetivo es minimizar el coste final de los productos o servicios

En el comercio minorista, la rentabilidad procede del retorno de la inversión en inventario, resultado de multiplicar la rotación de inventario (el número de veces al año que el minorista rota el inventario) por el margen sobre el coste de las mercancías. Un pequeño comerciante independiente puede aplicar a sus productos un margen del 100% y tener dos rotaciones de inventario al año, lo que daría lugar a un retorno de la inversión de inventario del 200%. Unos grandes almacenes que reducen su margen hasta, por ejemplo, el 66,7%, pueden obtener el mismo retorno sobre su inversión de inventario al rotar tres veces al año, atrayendo a clientes a través de precios más bajos y con mayor selección de producto e innovación.

La superioridad de Walmart en cuanto a procesos de *back-end* y su estructura de bajos costes le permite incrementar las rotaciones de inventario hasta obtener una rentabilidad igual o mayor que el pequeño comercio, a pesar de que aplica un margen menor. Un margen del 50% y cuatro rotaciones de inventario bastarán para que unos grandes almacenes obtengan el mismo retorno de la inversión que el

comerciante independiente del ejemplo anterior y, haciéndolo un poco mejor, la rentabilidad de Walmart podría ser superior (en 2014, Walmart llegó a las ocho rotaciones de inventario con un margen del 32%). Walmart consigue mantener bajos márgenes junto con una gran disponibilidad y bajos niveles de inventario porque se ha concentrado en el abastecimiento, la logística y la distribución, además de utilizar las tecnologías de la información para analizar e identificar la demanda producto a producto, para incrementar su transparencia y reducir costes en la cadena de valor.[9] Esta mayor eficiencia permite a Walmart bajar los precios, lo que se traduce en un volumen y una escala mayores, de modo que Walmart pueda invertir más en tecnología y en perfeccionar procesos. En el gráfico siguiente ilustramos este círculo virtuoso que Walmart denomina «bucle de productividad».

El «bucle de productividad» de Walmart



– Coordinación de la cadena de valor

Los coordinadores crean valor sincronizando los extremos inicial y final de la cadena de valor. Cada uno de estos coordinadores puede orquestar importantes actividades a lo largo de toda la cadena de valor o bien concentrarse en una estrecha franja de esta. En el comercio electrónico, los coordinadores de la cadena de valor suelen ser *empresas plataforma*, que facilitan transacciones o interacciones entre los usuarios de sus plataformas. Relegan la creación directa de valor a otros participantes de la cadena, mientras que la plataforma coordina actividades, agiliza los procesos de negocio y reduce costes de búsqueda y transacción.

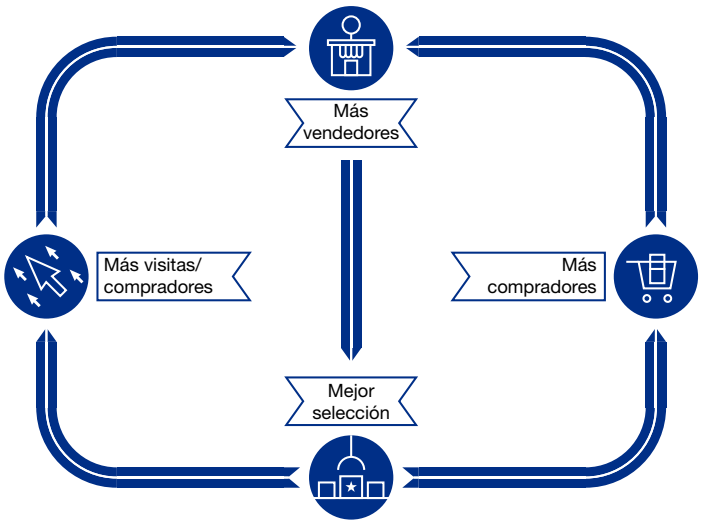
Una plataforma *online* ya clásica como eBay permite a compradores y vendedores encontrarse y hacer negocios. Aunque son los usuarios los que soportan la carga

de la creación directa de valor (eBay no tiene ni vende inventarios de productos, eso lo hacen solo los vendedores), la empresa se concentra en reunir compradores y vendedores para facilitar las transacciones entre ellos. Coordinadores de la cadena de valor, como eBay, mejoran y redefinen continuamente sus plataformas para obtener mayor rendimiento de la cadena de valor. A menudo trabajan en la adquisición de nuevos clientes y en promover nuevas actividades que generen fuentes adicionales de valor para estos.

En el comercio electrónico, los coordinadores de la cadena de valor suelen ser *empresas plataforma* que relegan la creación directa de valor a otros participantes de la cadena

El mercado eBay.com es un negocio en plataforma centrado en el uso de las tecnologías de la información para apoyar y facilitar relaciones comerciales entre particulares. El resto de las actividades las aportan otros: la comercialización e inventario de productos, los vendedores, los envíos, sus socios logísticos (por ejemplo, Correos o UPS), la financiación, los seguros y la inspección de vehículos en su mercado automovilístico, las empresas asociadas, etcétera. Esto permite a eBay centrarse en el perfeccionamiento de su plataforma tecnológica, así como en la creación de una vibrante comunidad comercial y el desarrollo de mercados verticales como eBay Motors, su mercado para coleccionistas y su punto de venta de entradas para espectáculos StubHub.

Círculo virtuoso de eBay



El gráfico del «círculo virtuoso» de eBay ilustra la lógica de los coordinadores de la cadena de valor, caracterizada por un doble efecto de red, en este caso entre compradores y vendedores. En primer lugar, los compradores atraen vendedores a la plataforma. Cuantos más vendedores haya, más probabilidades tienen los compradores de encontrar el producto que necesitan a un precio aceptable, lo que aumenta el número de compradores y la frecuencia de sus visitas a eBay. Esto, al mismo tiempo, hace la plataforma más atractiva para los vendedores, que están buscando compradores, de manera que cada vez más compradores se unen a la plataforma y el ciclo continúa.

II. Desarrollar un modelo de negocio

Innovación impulsada por el cliente

Como ya hemos visto, los modelos de negocio desempeñan un papel fundamental en el proceso de innovación. Hay muchas formas de enfocar dicha innovación, pero voy a centrarme en la que responde al impulso de los clientes, que es la que enseñamos y practicamos en la Universidad de Stanford. Este proceso discurre paralelo al llamado método *lean startup*, que guía en Silicon Valley el desarrollo de la innovación en empresas de nueva creación y también en las consolidadas.[10]

La innovación impulsada por los clientes emplea la interpretación del modelo de negocio en un proceso iterativo que comienza en el extremo final de la cadena de valor, centrándose en un cliente objetivo (esto a veces se denomina «desarrollo de cliente»).[11] El proceso luego va al extremo inicial y finalmente enlaza un extremo con el otro. Da comienzo al identificar una necesidad de cliente que las soluciones de mercado ya existentes no satisfacen debidamente. Luego continúa con la *empatía*, una profunda inmersión etnográfica en la vida y/o las experiencias laborales del cliente objetivo. La empatía comprende tres tipos de actividad:

- Observación: ver a los usuarios y sus conductas en el contexto de sus vidas.
- Contacto: interactuar y entrevistar a usuarios tanto en encuentros programados como durante breves «interceptaciones» no previstas.
- Inmersión: conocimiento práctico de la experiencia de los usuarios.[12]

A la fase de empatía le sigue la de *definición*, que despliega y sintetiza los hallazgos de la fase de empatía en necesidades imperativas y observaciones que nos permiten dar con una definición abordable del problema.[13] Después viene una etapa de *reflexión* en la que se formulan múltiples soluciones potenciales. El objetivo de este periodo es explorar un espacio de soluciones amplio —que abarque una gran diversidad de

ideas— y profundo —que explore un gran número de ideas—. Después se ordenan las ideas según la interpretación de modelo de negocio anteriormente explicada: cada idea se analiza en relación al valor que podría crear para los clientes, lo que hace falta para generar ese valor y su potencial resultante en cuanto a rentabilidad y crecimiento. Esto significa que el análisis arranca en el extremo final (centrándose en el potencial de creación de valor,) pero después se filtra empleando una perspectiva de extremo inicial (concentrada en la viabilidad, los costes y la rentabilidad).

El modelo inicial de negocio que resulta de este proceso es incompleto. Se trata en realidad de un «prototipo de modelo de negocio» con una determinada lógica. Para demostrar o rebatir dicha lógica tenemos que verificar sus supuestos o premisas centrales. Así que identificamos estas premisas y procedemos a comprobarlas. Los resultados de cada prueba se emplean para revisar el modelo de negocio, modificar su lógica, identificar las nuevas premisas centrales, comprobarlas a su vez y seguir iterando. Al final de este proceso iterativo o bien se ha dado con un modelo de negocio que se considera viable, o bien se abandona la innovación concreta porque, a la vista de las pruebas realizadas hasta la fecha, no parece que vaya a desembocar en ningún modelo de negocio viable. Este último desenlace a menudo tiene como consecuencia la pérdida de la financiación.

En el extremo final, el proceso se articula en las necesidades del cliente y la creación de valor. En el extremo inicial se trata de dar con una solución que satisfaga eficientemente esa necesidad del cliente, calculando los costes con vistas a obtener un beneficio. En ambos casos, el proceso de desarrollo del modelo de negocio exige mucho análisis humano, que combine experiencia y creatividad. En consecuencia, se pueden tardar meses, trimestres o años en desarrollar un modelo de negocio viable y demostrado.

Tendencias en las tecnologías de la información y desarrollo de modelos de negocio

El concepto de modelo de negocio se ha utilizado a menudo en el contexto del negocio electrónico. De hecho, el término «modelo de negocio» empezó a utilizarse a mediados de la década de 1990 paralelamente a la expansión de internet.[14] Y la inmensa mayoría de las definiciones del término en la literatura técnica están relacionadas con aplicaciones informáticas.[15] No es sorprendente, ya que las tecnologías de la información han sido una importante influencia en la transformación de los negocios durante los últimos veinte años. Antes del cambio de siglo, Tim Berners-Lee, el inventor de la World Wide Web, ya escribió:

> El próximo siglo va a poner nuestro mundo del revés. Internet combina personas e ideas más rápidamente que nunca. Y esa combinación lo cambia todo. Las convenciones sociales básicas de la era industrial —una carrera profesional estable, horario laboral de nueve a cinco, incrementos graduales (aunque no constantes) de salario— partían de la noción básica de que las

> personas movían sus cuerpos en respuesta a la información. Si querías comprar algo, ibas a la tienda. Si querías construir algo, trabajabas en una fábrica. En la economía en red, la creación de valor no requiere este tipo de movimiento físico. Los ingresos no se acumulan en forma de dinero efectivo sino de clics [...]. Lo mejor de la tecnología es que nos obliga a imaginar el mundo desde cero. Y al hacerlo nos ofrece la posibilidad de redescubrir lo que es de verdad importante. Así que es posible que el siglo xxi no ponga nuestro mundo del revés. Sino del derecho.[16]

Al desplazar el centro de la innovación del átomo a los bits y del *hardware* al *software*, las tecnologías de la información han acelerado significativamente el proceso de desarrollo de modelos de negocio. Las fases de creación de prototipos y pruebas, que solían costar cientos de miles de dólares y meses de trabajo, ahora pueden concluirse eficazmente en una semana y a un coste muy inferior. El *software* es más maleable que el *hardware*, lo que hace posible adaptarse a las necesidades de los clientes con mayor velocidad que antes. Y, con el desarrollo de la computación en nube, la infraestructura informática es mucho más elástica y permite comprobar e implantar nuevos modelos de negocio basados en *software* de una forma rápida y eficaz.[17] La conclusión es que las tecnologías de la información han acelerado el proceso de desarrollo de modelos de negocio y, con ello, el ritmo de la innovación.[18]

No obstante, hasta ahora no hemos visto más que unos modestos comienzos. Los avances tecnológicos pueden cambiar la naturaleza de la empresa de un modo fundamental y, por consiguiente, la esencia de la innovación. A continuación pasaré a analizar tres de estos avances: la convergencia de las identidades virtual y física, la convergencia de modelos y realidad y la convergencia de átomos y bits. Los tres están estrechamente interrelacionados.

Convergencia de las identidades virtual y física

Podemos utilizar las tecnologías de la información para crear una réplica virtual de actividades del mundo físico. Por ejemplo, la cuenta de la tarjeta de crédito de un cliente es una representación digital parcial de su vida financiera. Incluye, entre otras cosas, información de perfil (nombre, dirección y número de la seguridad social del cliente), datos de crédito y de transacciones. En esencia, se trata de una identidad virtual que sigue al cliente en su vida real, rastreando parte de sus actividades financieras. En el pasado, la información integrada en esta identidad virtual solía ser incompleta, ya que la mayoría de los pagos se hacían en efectivo, las transacciones de crédito tardaban semanas en concluirse y resultaba difícil relacionarlas entre sí. Hoy en día, un porcentaje cada vez mayor de los pagos se realiza electrónicamente, se registra y está disponible en tiempo real, además de ser más rápido, fácil y barato procesarlos para conseguir una visión completa de las

finanzas del cliente. En consecuencia, la identidad virtual del cliente proporciona una representación más exacta de su vida financiera real.

De manera más general, las identidades virtuales están convergiendo con las identidades reales debido a un uso mayor de dispositivos móviles y sensores, así como de la computación en la nube. Los dispositivos móviles y sensores acompañan a las personas allá donde estén y abarcan muchos aspectos diferentes de su actividad diaria. Generan una rica huella digital que permite replicar un número creciente de actividades del consumidor, desde sus movimientos físicos hasta sus transacciones y comunicaciones. La computación en la nube, por su parte, permite registrar datos en tiempo real y al mismo tiempo recuperarlos y procesarlos cuando se necesiten.

Las identidades virtuales están convergiendo con las identidades reales debido a un uso mayor de dispositivos móviles y sensores y de la computación en la nube

Esto no solo afecta a los consumidores, también a los dispositivos y las máquinas que se usan en los negocios. Los chips de identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) permiten hacer un seguimiento del producto por toda la cadena de suministro y un número cada vez mayor de sensores recopilan datos de las máquinas a tiempo real. Las huellas digitales obtenidas crean completas representaciones digitales de la actividad física de los dispositivos y máquinas que conforman el «internet industrial».

Así pues, las identidades virtuales convergen hacia las identidades físicas hasta el punto en que las primeras podrían sustituir eficazmente a las segundas.

Integración y convergencia de modelos y realidad

La capacidad de crear modelos de conducta integrados y de alta fidelidad basados en múltiples fuentes sincronizadas de datos trae consigo una tendencia relacionada. Por ejemplo, los datos de conducta de un consumidor se pueden combinar con datos de sus redes sociales para determinar, basándose tanto en las transacciones pasadas del cliente como en sus hábitos y los de sus amigos, qué configuración de producto le resultaría más atractivo. Los modelos de *Quantified self* (Yo cuantificado) en las áreas del *fitness* y la atención sanitaria combinan datos de «sensores vestibles», registros electrónicos de salud y otras fuentes para mejorar la condición física y el rendimiento. Empresas como Netflix utilizan valoraciones de clientes y hábitos anteriores de visionado, junto con otros datos del cliente y tendencias del mercado audiovisual, para recomendar películas y series de televisión que podrían interesar a un cliente concreto.

Al integrar datos de múltiples fuentes y desarrollar modelos con capacidad de calcular preferencias de posibles clientes y predecir sus hábitos futuros cada vez con mayor precisión, estos procedimientos tipo *big data*[19] pueden comprobar la reacción de un cliente a una determinada oferta prospectiva sin necesidad de hacerla. Aunque los resultados de estas estimaciones tienen siempre un margen de error, este se reducirá una vez que dichas ofertas se presenten a un gran número de clientes prospectivos. Y las respuestas de los clientes a las estimaciones de los modelos proporcionan aún más información, que se puede utilizar para calibrar mejor y ajustar los modelos.

Convergencia de átomos y bits

Las personas pasan un porcentaje de su tiempo cada vez mayor en el mundo virtual, en el que se pueden crear productos y servicios de información personalizados mediante el uso de *software*. El *software* puede hacer que un producto de «bits» responda por completo a las demandas del cliente, aunque esto supone un coste.

En cuanto a los «átomos», la producción está cada vez más controlada por *software*, lo que hace posible que también los productos físicos respondan mejor a las demandas del cliente. Se pueden programar robots que den soporte a procesos de fabricación flexibles y de bajo coste que van poco a poco sustituyendo a las cadenas de montaje del siglo xx. La personalización masiva y la posposición de operaciones permiten a las empresas combinar las ventajas en cuanto a costes de las economías de escala con los beneficios de la personalización para crear productos que respondan a la demanda. Y toda una variedad de nuevas tecnologías permite la creación de un producto exclusivo pero asequible para cada cliente, desde camisetas y zapatillas personalizadas hasta componentes industriales únicos. Por ello, los procesos del extremo inicial de la cadena cada vez responden mejor a la demanda del extremo final.

La fabricación aditiva (también conocida como «impresión en 3D») es una tecnología emergente que viene a reforzar esta tendencia. El diseño de un producto es, en esencia, una actividad de información («bits»), pero convertir el diseño en un producto físico asequible («átomos») requiere costosos equipos y maquinaria que a su vez nos llevan a la estructura de costes propia de la producción en masa, basada en economías de escala. Con la impresión en 3D, un diseño digital se puede convertir en producto físico unidad a unidad, lo que incrementa el coste variable unitario pero reduce notablemente los costes fijos que caracterizan la producción tradicional fundamentada en economías de escala. Hoy en día, la impresión en 3D se utiliza sobre todo para crear prototipos de producto, acelerando el proceso de desarrollo que llevará a la producción en masa. Por otro lado, la impresión en 3D se usa cada vez más para crear regalos personalizados, accesorios y componentes industriales, por no hablar de tatuajes, partes del cuerpo y alimentos. Actualmente, las costosas impresoras en 3D se emplean sobre todo para crear artículos de plástico en cuestión de horas. En un futuro se irá ampliando la variedad de materiales

aptos para la impresión en 3D, mientras disminuyen el coste y el tiempo por unidad. Por lo tanto, es muy probable que la fabricación a bajo coste de productos totalmente personalizados se convierta en la norma y deje de ser la excepción. Esto no significa que la producción en masa vaya a desaparecer. Más bien, se enriquecerá con variadas opciones de personalización asequibles.

III. Modelos de negocio en la empresa del futuro

De lo visto hasta ahora se desprende que las tecnologías de la información no solo acelerarán el proceso de desarrollo de modelos de negocio, sino que además acabarán conduciendo a un cambio cualitativo sustancial. Un mercado compuesto de agentes de proximidad al cliente, proveedores/fabricantes y coordinadores de la cadena de valor podrá proporcionar mejores soluciones a las empresas. Los agentes de proximidad al cliente se especializarán en identificar las preferencias actuales y futuras de los clientes y en ayudarles a elegir entre soluciones alternativas. Fabricantes y proveedores se dedicaran a desarrollar y vender productos físicos y digitales. Los coordinadores de la cadena de valor adecuarán oferta y demanda, configurando soluciones que hagan uso de productos (o componentes) físicos o digitales existentes, además de actuar como mediadores en la creación de otros nuevos basándose en la información que reciben sobre preferencias de los clientes y capacidad de los proveedores.

Ya existen en la actualidad indicios de esta estructura. Hay múltiples mercados que emparejan oferta y demanda de productos (eBay), de suministros para empresas (Ariba), de tiempo personal (TaskRabbit), de alojamiento (Airbnb) y de opciones de transporte (Uber), por mencionar solo unas pocas. Algunas ofrecen servicios de valor añadido y soluciones personalizadas. No obstante, en la mayoría de los casos, los clientes tienen que explicitar sus preferencias a grandes rasgos y a continuación dedicar tiempo y esfuerzo, además de aplicar criterios propios, para tomar una decisión definitiva. Y el desarrollo de nuevos productos es dominio exclusivo de los fabricantes.

Para explicar la transformación que preveo en términos concretos, veamos por ejemplo el mercado de los viajes. Los consumidores de hoy pueden expresar sus preferencias respecto a precio y horarios entre vuelos de distintas aerolíneas competidoras a través de un motor de búsqueda de viajes, que después cruza datos de proveedores y configura una solución de viaje. En la mayoría de los casos, las preferencias se expresan de forma rudimentaria (por ejemplo, precio/horario, sin posibilidad de cruzar datos), la solución no es completa (como con las aerolíneas, que se seleccionan de forma independiente de los hoteles, aunque algunos proveedores de viajes ofrecen unos paquetes elementales basados principalmente en los descuentos disponibles y no en las preferencias del consumidor) y el consumidor tiene que tomar la decisión final porque el motor de búsqueda no acaba de asimilar sus preferencias.

Los modelos futuros de negocio en la industria de los viajes se basarán en tres funciones diferenciadas:

– Un agente de proximidad al cliente que investigue las preferencias de los consumidores de viajes y los represente en el proceso de decisión. En teoría, el agente puede dar asistencia al consumidor en otras actividades distintas de los viajes, pero creo que el conocimiento del medio seguirá siendo importante y, por eso, lo más probable es que tengamos distintos agentes para actividades específicas, al menos al principio. Analizando la agenda, los planes futuros y las experiencias pasadas de los consumidores, el agente buscará continuamente soluciones de viaje proactivas para ofrecerles. En algunas ocasiones, el agente no será capaz de adelantarse a las necesidades de un consumidor. En ese caso, el consumidor impulsará la búsqueda de una solución que será gestionada por el agente en representación suya.

 Es fácil hacerse un planteamiento teórico sobre cómo el consumidor podría delegar sus decisiones a la hora de viajar en un agente que cuenta con completa información sobre la totalidad de su experiencia de viajes, horarios, coste de oportunidad en tiempo, etcétera; es decir, amplia información sobre consumidores como él y la posibilidad de analizar las alternativas y de seleccionar la mejor solución. Entonces, la competitividad entre agentes de proximidad podría medirse por sus medios de análisis y su capacidad de encontrar de forma continua las soluciones idóneas para un segmento determinado de clientes. Es muy probable que el modelo de ingresos del agente de proximidad al cliente sea a través de suscripción, con un componente basado en el rendimiento.

– Los proveedores de viajes, que ofrecen componentes de viaje preconfigurados (similares a los horarios y las tarifas de vuelos de hoy, pero añadiendo disponibilidad y precios de habitaciones de hotel) junto con capacidad de reserva para su futura configuración.

– Un coordinador de la cadena de valor que medie entre los agentes de proximidad al cliente y los proveedores de viajes. Este coordinador desempeñará a la vez las funciones de mercado y de empresario:

 – Como mercado, el coordinador de la cadena de valor configurará soluciones personalizadas cuando el agente de un consumidor se lo solicite. Explorará los diferentes segmentos de vuelos, habitaciones de hotel, transporte al aeropuerto, etcétera, entre los componentes de viaje preconfigurados, y se los ofrecerá al agente del cliente como soluciones integrales. La división del trabajo entre el agente de proximidad al cliente

y el coordinador de la cadena de valor dependerá del grado de confianza que hayan llegado a alcanzar, así como del grado de protección que el agente desee para los datos de su cliente.

– Como empresario, el coordinador de la cadena de valor puede sugerir nuevos productos que tal vez interesen al proveedor de viajes (distintos de los componentes de viaje preconfigurados ya disponibles) al combinar la información recogida de los agentes de proximidad al cliente (es decir, las preferencias y necesidades de sus clientes) y la de los proveedores de viajes (a saber, la capacidad disponible para diferentes componentes de viaje). El nuevo producto puede personalizarse o «producirse en masa». Por ejemplo, el coordinador de la cadena de valor podría proponer que un hotel personalizara una de sus *suites* para lunas de miel, o bien usar los datos combinados de múltiples agentes de proximidad al cliente para sugerir nuevas rutas de vuelo que aprovechen la capacidad disponible de los proveedores.

Así, un agente de cliente puede decirle al coordinador de la cadena de valor que espera que su cliente viaje para asistir a un congreso a Nueva York entre el 12 y el 16 de abril, que probablemente se quedará todo el fin de semana, dependiendo del precio, y que está buscando vuelos y hoteles para esas fechas. El coordinador de la cadena de valor puede sugerirle entonces una solución de viaje apropiada a partir de los componentes de viaje disponibles. Sin embargo, como el coordinador de la cadena de valor dispone de información muy detallada sobre oferta y demanda, podría contemplar, puesto que bastantes personas eligen la misma ruta porque valoran mucho su tiempo, la posibilidad de que opere un nuevo vuelo directo. Además, el coordinador de la cadena de valor sabrá qué aerolínea tiene la capacidad necesaria para ofrecer ese vuelo y conseguir que sea rentable. Entonces, el coordinador de la cadena de valor puede sugerir a la aerolínea que ofrezca ese vuelo e incluso orientarla con el precio, basándose en el coste de oportunidad del consumidor marginal. En este ejemplo, el coordinador de la cadena de valor está haciendo algo más que combinar oferta y demanda, ya que está impulsando el desarrollo de un nuevo producto a partir de la información que ha recopilado de los agentes de los clientes y de los proveedores de viajes.

De modo similar, en el caso de los productos industriales, los agentes de proximidad al cliente representan las preferencias potenciales del comprador, los proveedores ofrecen productos y medios que juntos crean soluciones potenciales y los coordinadores de la cadena de valor pueden conectar a compradores con vendedores, crear soluciones de valor añadido incorporando proveedores de soluciones a la ecuación, sugerir la creación de productos exclusivos o impulsar el desarrollo de otros nuevos que se puedan vender a múltiples compradores.

Esta estructura automatiza partes fundamentales del proceso de innovación impulsado por el cliente. Para las preferencias y necesidades que ya hayan sido registradas por los agentes de proximidad al cliente, la empatía se puede materializar en *software*. Es importante observar que esto no elimina la forma tradicional de empatía, sino que la eleva al siguiente nivel. Los agentes de proximidad al cliente se implicarán en un modelo más tradicional de empatía para innovar sus propios modelos de negocio (por ejemplo, enriquecer los datos ya capturados electrónicamente y sugerir qué nuevos tipos de datos sería recomendable poseer).[20]

Adoptar la innovación tradicional impulsada por el cliente para sugerir ideas que no se habían identificado electrónicamente puede ser un elemento diferenciador de éxito en el desarrollo de nuevos productos

Los coordinadores de la cadena de valor ejecutarán una generación de ideas electrónica basada en la enumeración electrónica de conceptos de producto potenciales. Comprobarán cada configuración de producto propuesta mediante *software*, combinando los datos de demanda y las preferencias de los agentes de proximidad al cliente con los medios y los datos de oferta y costes de los proveedores. Comparando valor y coste, podrán determinar cuál de los productos propuestos es viable, pero la prueba definitiva del producto resultante se producirá en el mercado.

El uso de la química combinatoria en la industria farmacéutica nos proporciona una analogía de fácil comprensión de esta forma de innovación automatizada. Usando las técnicas tradicionales, el desarrollo de un fármaco es un proceso largo y tedioso que puede durar entre diez y veinte años. Con la química combinatoria se sintetizan de forma automática estructuras moleculares y al mismo tiempo se verifica su actividad biológica. Esta técnica precisa unos cuantos bloques de estructuras moleculares y hace uso de un proceso automatizado para generar numerosas combinaciones que mezclan y emparejan estos bloques. Así pues, sin necesidad de embarcarse en un largo proceso manual, las máquinas crean miles de muestras al día al combinar los elementos químicos bajo unas condiciones de prueba previamente especificadas. Este procedimiento de «cribado de alto rendimiento» permite el análisis paralelo de muestras iniciales, lo que acelera significativamente el proceso de desarrollo de nuevos fármacos. Y una vez obtenidos, los resultados de estos análisis de proceso se almacenan en bibliotecas digitales, sustituyendo los experimentos de laboratorio in vitro (pruebas con «tubos de ensayo») por las pruebas *in silico* (asistidas por ordenador), con la ayuda de programas informáticos que les permiten desplazarse rápidamente entre bibliotecas digitales combinatorias.

Volviendo al modelo de negocio de proveedores/fabricantes, nos encontramos con tres tipos de actividades:

– Ofrecer componentes y productos preconfigurados además de opciones de personalización en el mercado, normalmente a través de coordinadores de la cadena de valor.
– Adoptar la innovación electrónica impulsada por los clientes junto con los coordinadores de la cadena de valor, como ya vimos anteriormente.
– Adoptar la innovación tradicional impulsada por los clientes para sugerir ideas de nuevos productos y servicios que no se habían identificado electrónicamente.

Esta última manera de innovación seguirá teniendo importancia. Aunque la innovación electrónica impulsada por el cliente puede funcionar bien para productos que son prolongaciones naturales de otros ya existentes, siempre se producirán nuevos lanzamientos cuyo éxito no se logre calcular a partir de los datos disponibles. De hecho, la capacidad para adoptar la innovación tradicional impulsada por el cliente puede ser un claro elemento diferenciador de éxito en el desarrollo de nuevos productos.

Conclusión

Este ensayo ha examinado la influencia de los avances en las tecnologías de la información en los futuros modelos de negocio. Defiendo que el efecto combinado de las tecnologías móviles, los dispositivos y los «sensores vestibles», la computación en la nube y las tecnologías de *big data* van a conformar la estructura de los futuros modelos de negocio. Tres de ellos desempeñarán un papel especialmente relevante en el uso de la informática:

– Los agentes de proximidad al cliente serán los representantes digitales de los clientes en el mercado; usarán la información para identificar y solicitar soluciones en las mejores condiciones posibles.
– Los coordinadores de la cadena de valor combinarán oferta y demanda, articularán soluciones personalizadas y adoptarán la innovación electrónica impulsada por información de clientes.
– Los proveedores participarán cada vez más en las ventas en el mercado y en la innovación impulsada por la información.

No obstante, las formas tradicionales de innovación seguirán siendo importantes y se convertirán en diferenciadores esenciales. Primero, porque los modelos de negocio subyacentes requerirán una innovación que probablemente adoptará una forma tradicional. Segundo, porque es muy posible que los nuevos productos sigan requiriendo formas tradicionales de innovación.

Notas

1
Véase, por ejemplo, A. Osterwalder e I. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, 2010. Para una comparación de definiciones más extendidas del concepto de modelo de negocio, véase C. Zott, R. Amit y L. Massa, «The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research», Documento de trabajo del IESE, septiembre de 2010.

2
USAA fue la primera empresa en emplear este método para atender al personal militar que no tenía acceso a una sucursal física. Desde entonces ha sido adoptado por bancos convencionales para facilitar el proceso de cobro de cheques.

3
Los pagos hechos a PayPal, que es una empresa aparte, no se incluyen en este análisis.

4
Véase M. Treacy y F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Addison-Wesley, 1995; H. Mendelson, *Value Disciplines: A Quick Overview*, 2011.

5
Marriott International adquirió el 49% de las acciones de Ritz-Carlton en 1995 y subió hasta el 99% en 1998.

6
<http://www.ritzcarlton.com/en/Corporate/GoldStandards/Default.htm>

7
Cuando a mediados de la década de 2000 Walmart intentó ampliar su influencia, desviándose de esta lógica, fracasó rotundamente.

8
Descrito con mayor detalle en el caso práctico *Walmart,* por H. Mendelson, Escuela Superior de Negocios, Universidad de Stanford.

9
Véase H. Mendelson, *Walmart*, *op. cit.*

10
Véase E. Reis, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses,* Crown Business, 2011.

11
Véase S. G. Blank, *The Four Steps to the Epiphany*, 2006.

12
d.school bootcamp bootlag, Universidad de Stanford, 2013.

13
Ibíd.

14
Zott, Amit y Massa, *op. cit*.

15
S. M. Shafer, H. J. Smith y J. Linder, «The Power of Business Models», en *Business Horizons*, vol. 48, 2005, pp. 199-207.

16
«Next Stop ¾ The 21st Century», *FastCompany*, 31 de agosto de 1999.

17
Véase H. Mendelson, *Cloud Computing: A Quick Introduction,* Electronic Business Case Study Series Book 1 <http//www.amazon.com/Cloud-Computing-Introduction-Electronic-Business-ebook/dp/B00CNBFT64>

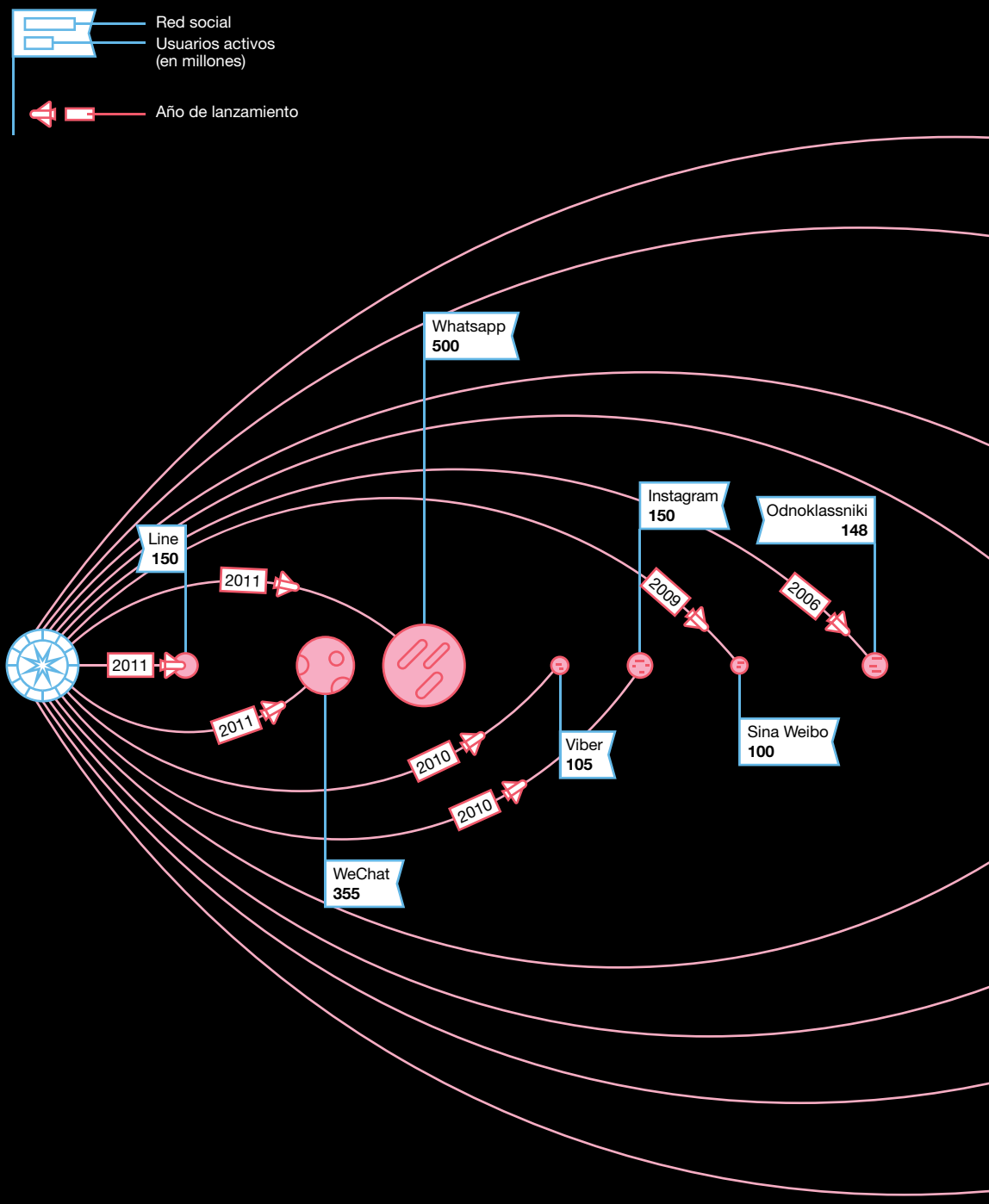
18
Esta tendencia se identificó hace años. Véase H. Mendelson y J. Ziegler, *Survival of the Smartest: Managing Information for Rapid Action and World-Class Performance*, Wiley, 1999.

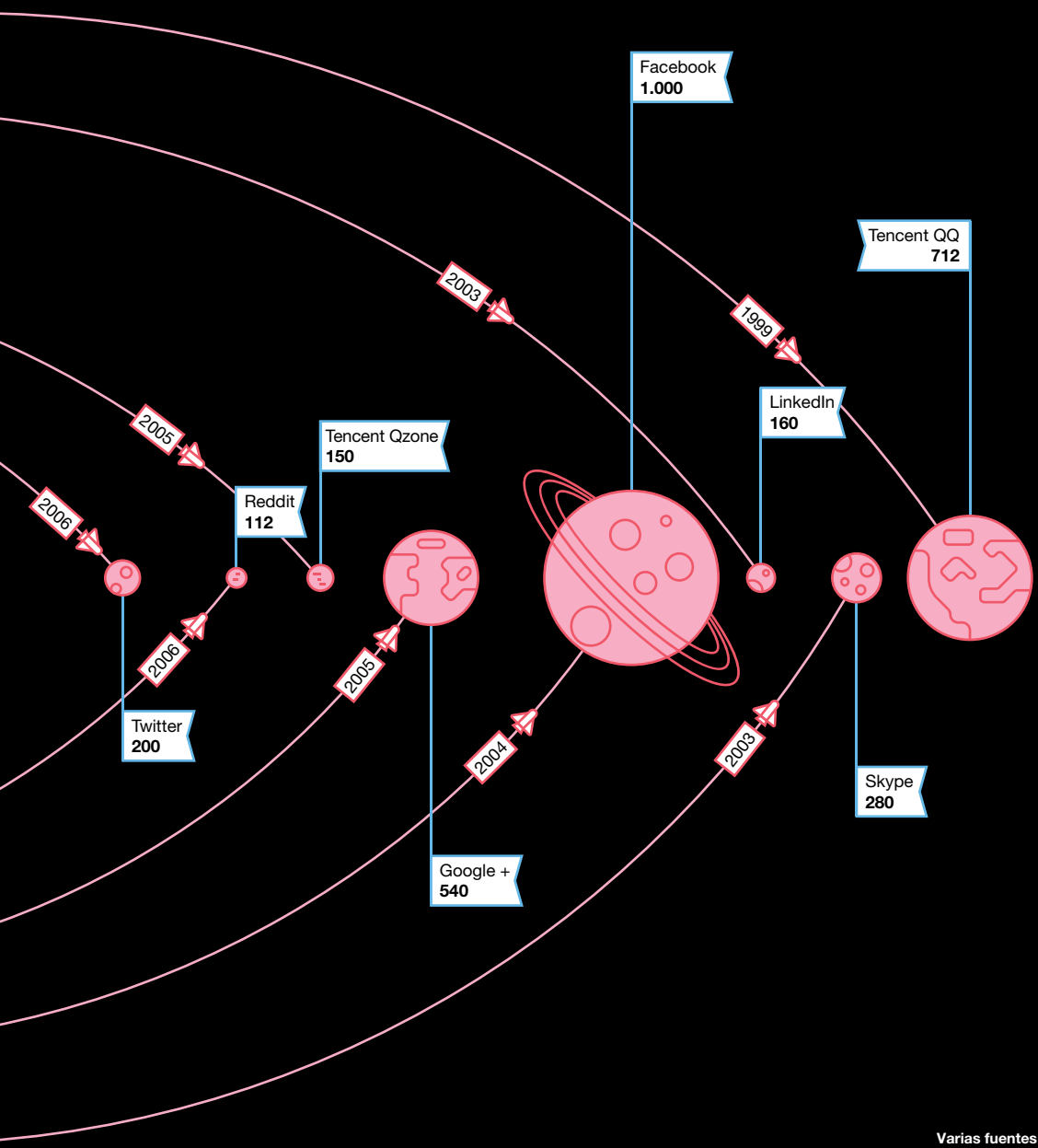
19
Véase la introducción a los *big data* en «Big data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity», McKinsey Global Institute, mayo de 2011.

20
De modo similar, los fabricantes recurrirán tanto a la electrónica como a las formas de innovación tradicionales.

Clientes y mercados

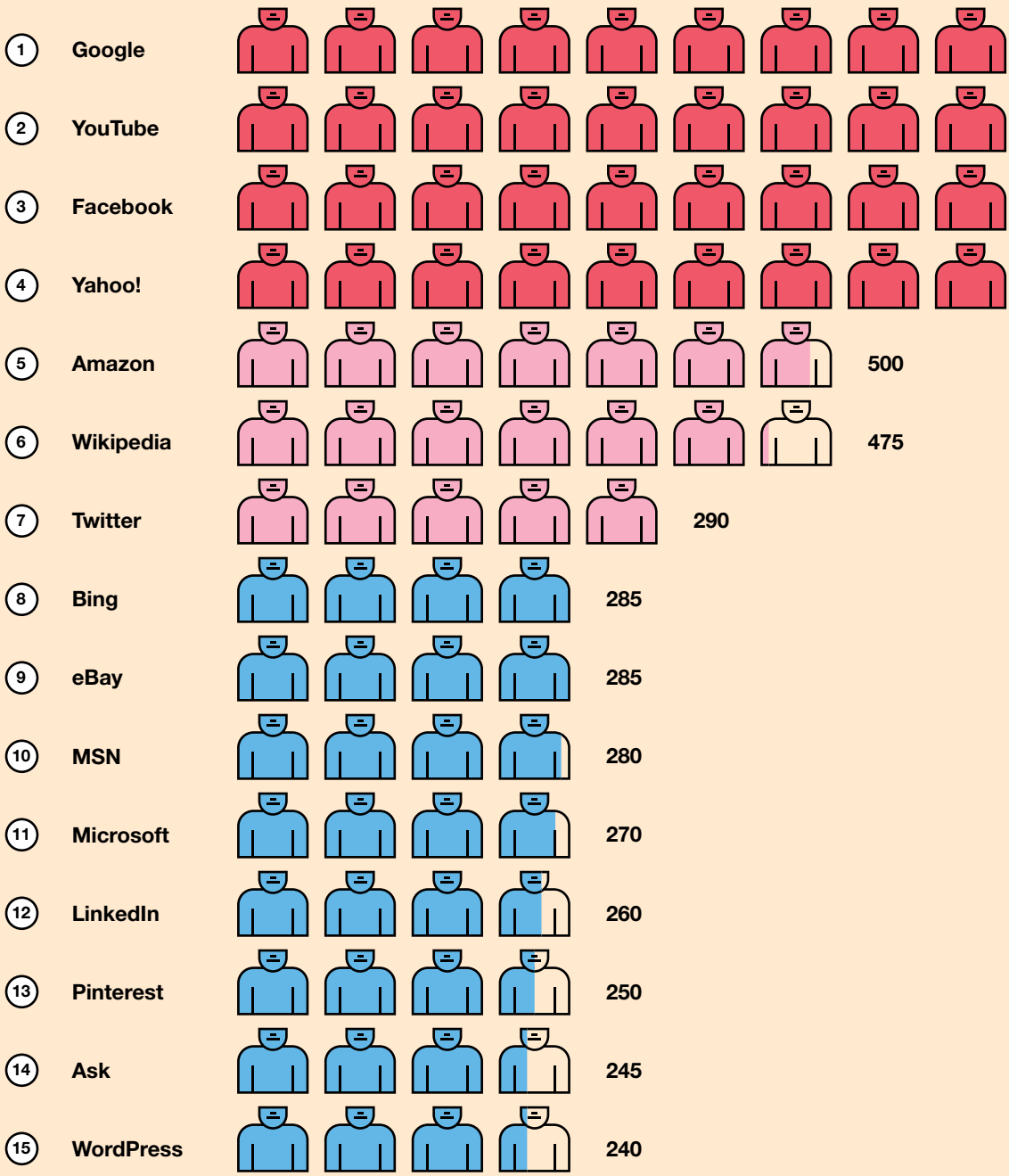
Cantidad de usuarios registrados en las redes sociales (2014)

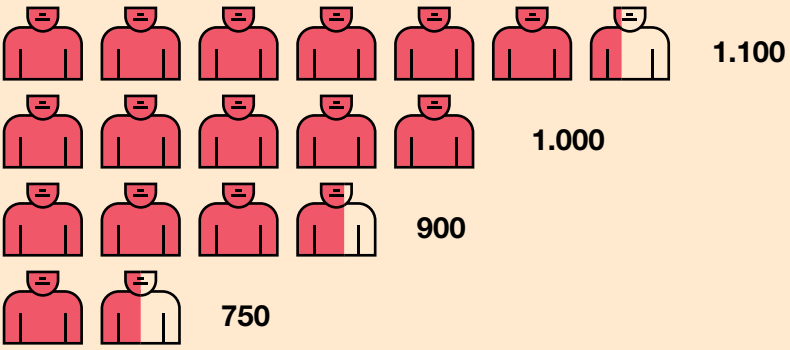


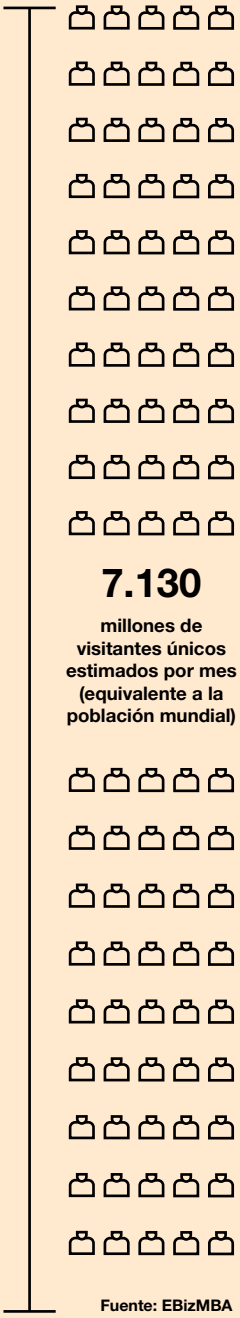


Varias fuentes

Las 15 webs más populares y cantidad de visitantes únicos por mes (2014)





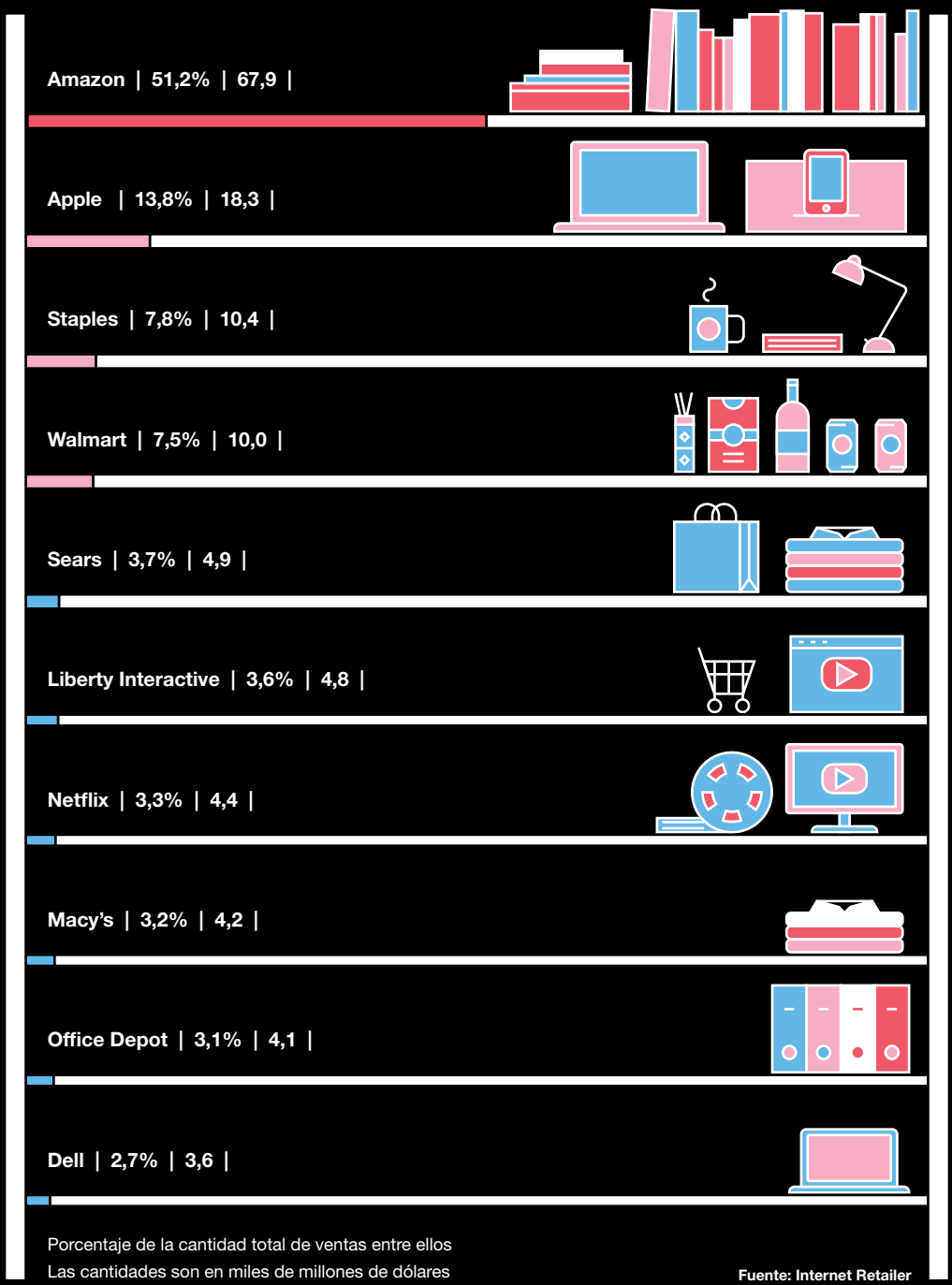


Las cantidades son en millones de personas

Fuente: EBizMBA

Los diez proveedores principales de venta *online* en EE UU a través de *user share** (2013)

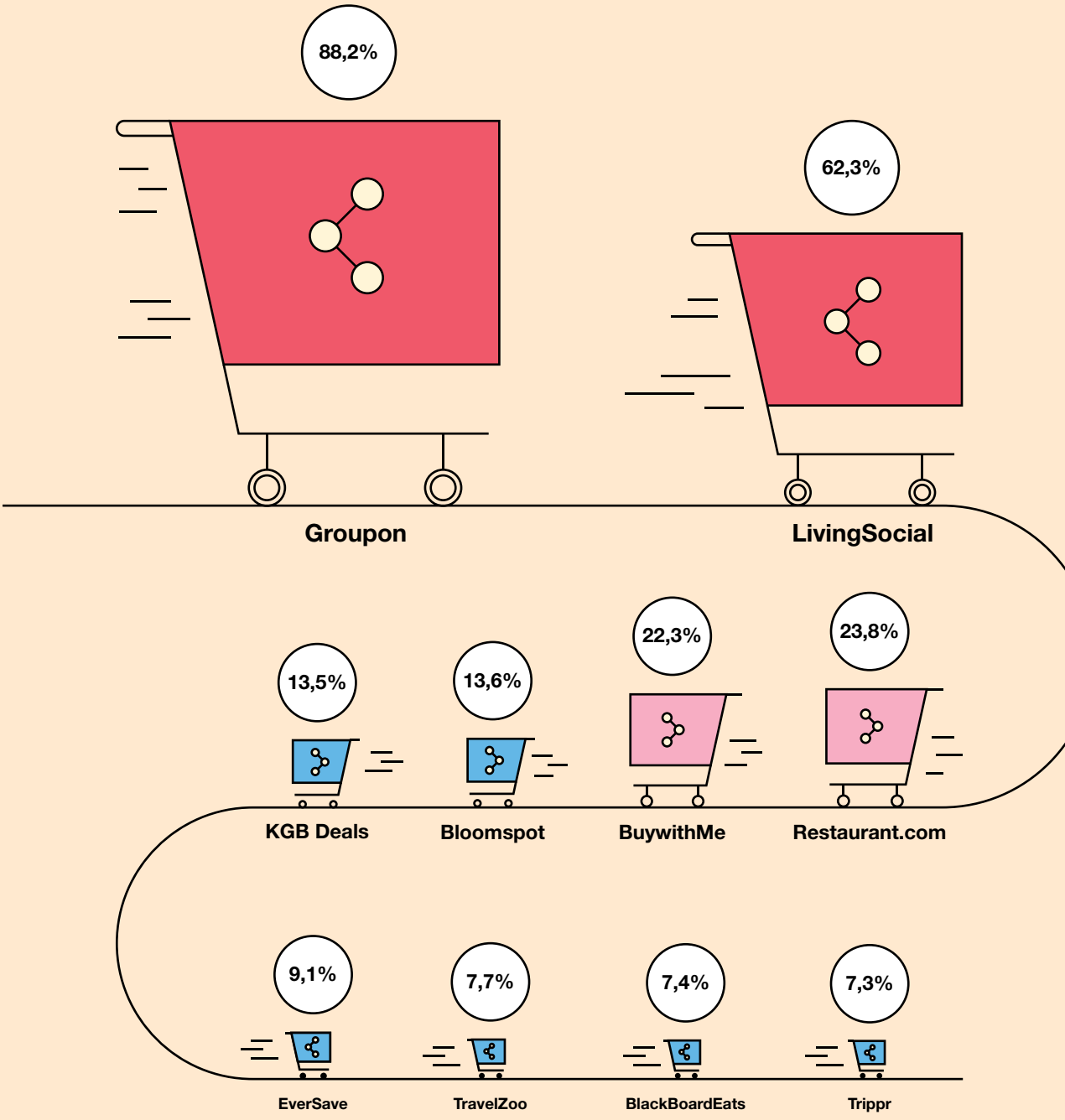
* *User share* o uso compartido es una nueva forma de comercio electrónico en la que los usuarios forman parte de una comunidad que presiona a los proveedores de servicios para obtener enormes descuentos



Porcentaje de la cantidad total de ventas entre ellos
Las cantidades son en miles de millones de dólares

Fuente: Internet Retailer

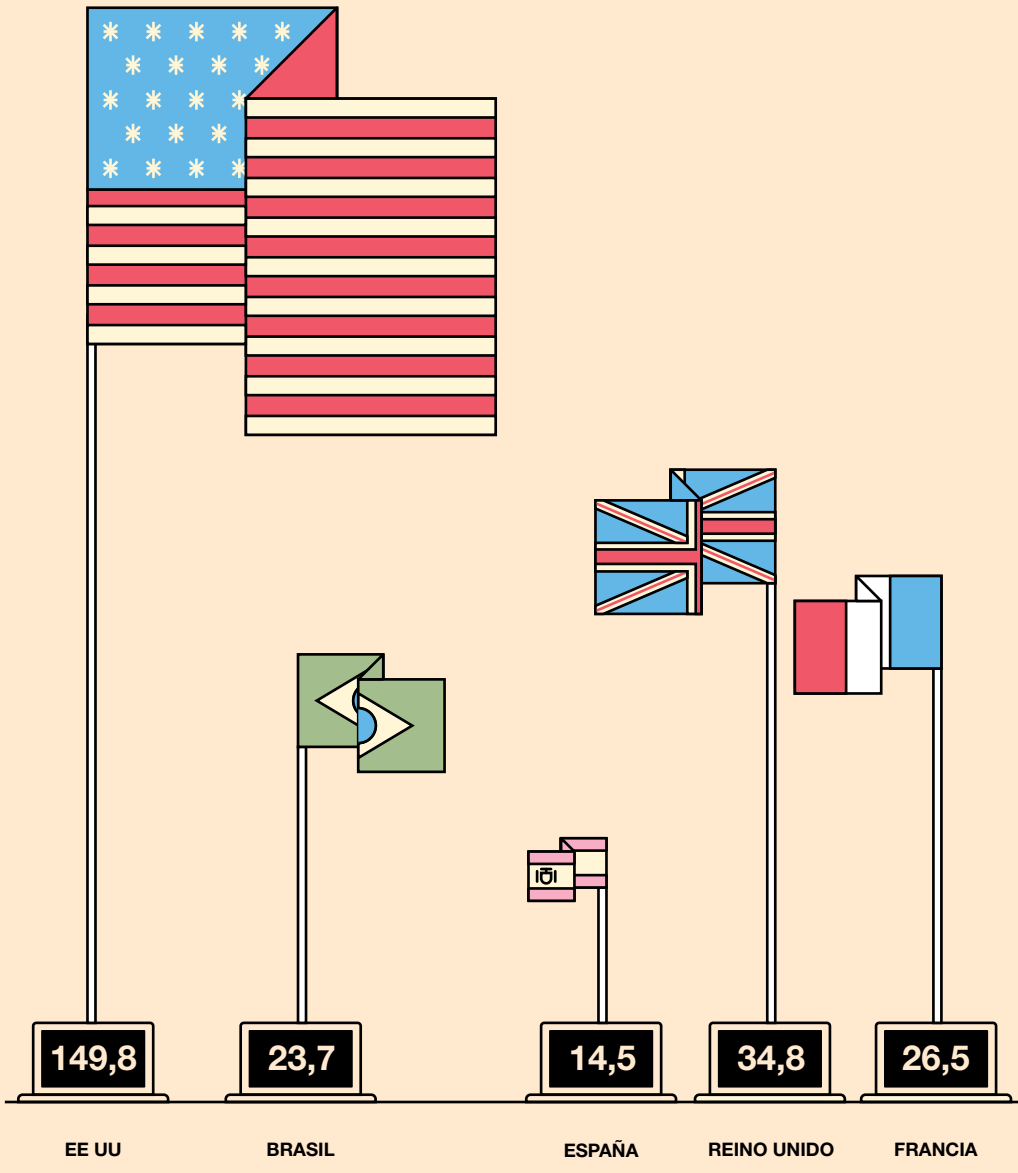
Los diez principales proveedores de *user share* a nivel global (2013)



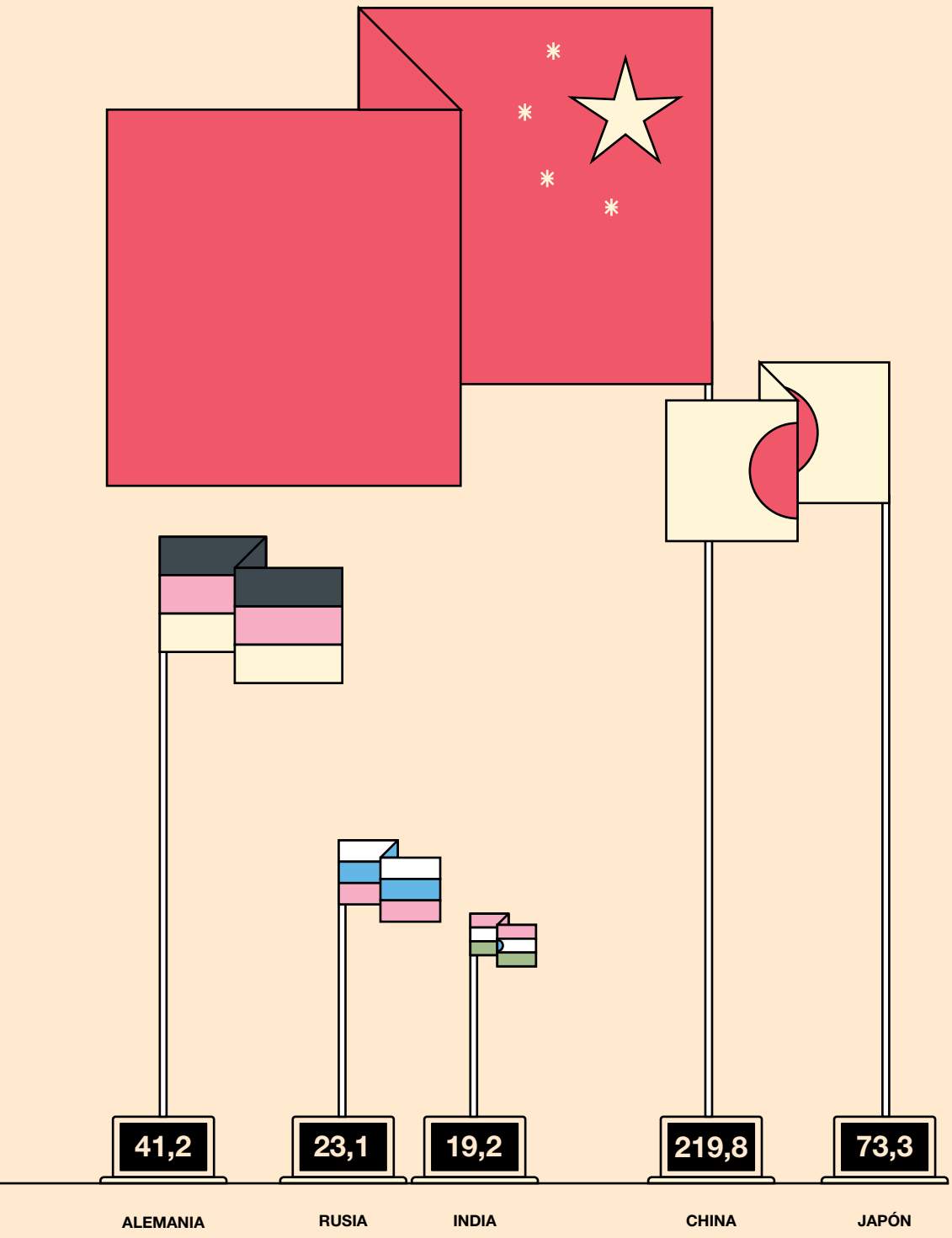
Porcentaje de usuarios sobre el total de *user share*

Fuente: ReadWrite

Cantidad de compradores *online* por país (2012)



Las cantidades son en millones de personas



Fuente: eMarketer

Reinventar el marketing en la era digital

George S. Day

El profesor Day examina cómo las actividades, las responsabilidades y el diseño de la organización del marketing están evolucionando para hacer frente a las incertidumbres de la era digital. Su tesis se basa en la idea de que esta transformación procederá de la interacción de tres fuerzas impulsoras: el impacto de las tecnologías digitales, la labor cambiante del director de marketing y la aparición de nuevos diseños organizativos.

El papel cada vez más relevante de los análisis de consumo y los *big data*, la analítica predictiva y la medición de la experiencia del cliente permiten a las organizaciones desplegar sus recursos de marketing con mayor eficacia y eficiencia. En este sentido, la función del director de marketing, según Day, debe transformarse para asumir la doble exigencia de rendimiento creativo y responsable. Ha de crear una cultura de marketing que responda por completo a los valores y los comportamientos deseados y que además tenga en cuenta los nuevos criterios e indicadores.

George S. Day
Wharton Business School



George S. Day es titular de la cátedra Geoffrey T. Boisi, profesor de Marketing y codirector del Mack Institute for Innovation Management de la Wharton School en la Universidad de Pensilvania. Antes fue director ejecutivo del Marketing Science Institute. Ha sido consultor de numerosas corporaciones y presidente de la American Marketing Association. Está especializado en marketing, gestión estratégica, crecimiento orgánico e innovación, cambio organizativo y estrategias competitivas en los mercados globales. Es autor de 18 libros sobre marketing y gestión estratégica. El último es *Innovation Prowess: Leadership Strategies for Accelerating Growth* (2013). Sus artículos han sido premiados en varias ocasiones, y dos de ellos figuran en la lista de los 25 artículos más influyentes en la disciplina del marketing de los últimos 25 años. Ha recibido diferentes premios, entre ellos el AMA/Irwin/McGraw-Hill, en 2003, por su labor docente en el campo del marketing. En 2011 fue elegido una de las 11 «Leyendas del marketing».

Claves para la empresa del futuro:

Tomar decisiones «de fuera adentro»

El equipo gestor empezará a dialogar sobre estrategia dejando a un lado los modelos mentales y los recursos de la compañía y observando primero el mercado en el que operará en el futuro. ¿Cómo y por qué están cambiando los clientes? ¿Qué podemos hacer para resolver mejor sus problemas y sus nuevas necesidades? ¿Dónde somos vulnerables a la competencia?

Guiarse por un equipo de líderes siempre alerta

Cada miembro del equipo tendrá detrás una función organizativa que será respetada por los demás. Sin embargo, la maestría en dicha función importará menos que la perspicacia para los negocios, la voluntad de colaboración con otras funciones y el pensamiento estratégico.

Dominar las tecnologías digitales

Estas organizaciones usarán los *big data*, la analítica predictiva y la medición de la experiencia del cliente, además de múltiples métodos nuevos, para ofrecer experiencias integrales atractivas, personalizadas y consistentes en todos los puntos de contacto con el consumidor. Habrán desarrollado capacidades de adaptación para cerrar la brecha entre la siempre creciente cantidad de datos disponibles y la capacidad de la organización de usarlos y convertirlos en información útil.

Reinventar el marketing en la era digital

El marketing está en la interfaz de la empresa y en sus mercados actuales y futuros, y es la función organizativa que absorbe la mayor parte de la turbulencia ambiental. ¿Cómo evolucionarán en el futuro las actividades, las responsabilidades y el diseño de las organizaciones de marketing? Las respuestas procederán de la interacción de tres fuerzas motrices con las características de estrategia, tradición y dinámica de mercado propias de cada compañía. Estas fuerzas motrices son: el impacto de las tecnologías digitales, el nuevo papel del director de marketing como miembro del equipo directivo o *C-suite* y los diseños organizativos emergentes. La figura del director de marketing/comercial/jefe de gestión de clientes será la lente a través de la cual evaluaremos el impacto de estas fuerzas motrices en la práctica del marketing. Al hacerlo entenderemos por qué tantas empresas van a tener que reinventar sus organizaciones de marketing.

Las fuerzas que están transformando el marketing

Si se considera el futuro del marketing en una era de cambio acelerado, cinco años es mucho tiempo. Para valorar lo que puede suceder en cinco años basta retroceder

a 2008-2009. Facebook no salió del ámbito universitario hasta 2006, Twitter apenas existía para la mayoría de la gente, la nube era algo que había en el cielo y, mientras tanto, ya se iba haciendo dolorosamente evidente el grave deterioro producido por la crisis crediticia. Podemos estar seguros de que dentro de cinco años se producirán cambios igual de drásticos, aunque hay algunos predecibles —que llamamos fuerzas motrices— ya operativos y para los que los directores de marketing y sus colegas en el equipo directivo pueden empezar a prepararse con total confianza.

La cambiante frontera digital

El marketing es ya una de las funciones de la empresa que más depende de la tecnología. En 2012, la empresa de investigación Gartner predijo[1] que en 2017 los directores de marketing gastarían más en tecnologías digitales que los directores de tecnología. Ese pronóstico resulta más verosímil a medida que pasa el tiempo, y de hecho en algunas empresas podría concretarse antes. Enfoques de análisis de mercado y de interacción con los clientes, que eran lo último hace unos años, quedan obsoletos a toda velocidad, y da la impresión de que cada semana aparecen nuevos métodos. La naturaleza general de estos nuevos enfoques es ampliamente conocida. Lo que se conoce menos es la manera en la que están cambiando la práctica del marketing.

– Nuevos modos de entender a los clientes y de conectar con ellos

Los nuevos departamentos de marketing recurren a análisis de clientes (también llamados *big data*), análisis predictivos y mediciones de experiencias de clientes para generar experiencias integradas atractivas, personalizadas y consistentes en todos los puntos de contacto entre la compañía y los clientes. Existen multitud de modos de conectar con estos (vídeo, sms, redes sociales, páginas web, dispositivos móviles, así como otros más tradicionales como la publicidad directa y el patrocinio, junto a medios como la televisión). Muchos consejeros delegados afirman que sus inversiones en marketing digital son la apuesta más fuerte que puede hacer una empresa, ya que reconfiguran las relaciones de esta con sus clientes y permiten a la competencia ganar ventaja si la empresa responde con demasiada lentitud.

En 2012, Gartner predijo que en 2017 los directores de marketing gastarían más en tecnologías digitales que los directores de tecnología

Esta explosión de tecnología está resultando difícil de gestionar con eficacia. Además de las plataformas principales de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés), de gestión de contenido y de automatización de marketing, hay muchas plataformas nuevas para gestión de redes sociales, marketing de contenidos y aplicaciones de cara al cliente. Desde

luego que su impacto se percibirá de manera distinta según los sectores: la banca se verá transformada por los dispositivos móviles y los nuevos sistemas de pago, así como por la capacidad de personalización. Los fabricantes de acabados de construcción que operan solo en mercados de empresa a empresa, o B2B, prestarán atención a la CRM, a los modelos de control de sus equipos de ventas y a las redes sociales.

– Avances en herramientas de toma de decisiones

Afortunadamente, se ha avanzado en los métodos para absorber, interpretar y actuar ante la avalancha de datos que se generan a raíz de la fragmentación de los mercados y la proliferación de medios y canales digitales para llegar a los clientes. En su día, los técnicos de marketing tenían que realizar un esfuerzo considerable para conseguir datos de respuesta de sus clientes; ahora en cambio lo difícil es absorber la información procedente de los canales de contenidos generados por los usuarios y las redes sociales. En muchos mercados estamos próximos a poder personalizar el mensaje y la oferta a cada cliente actual y futuro. La razón es el desplome de los costes de banda ancha, almacenaje y computación, y el resultado, que la cantidad de datos disponibles se duplica cada dieciocho meses.

Existe una brecha entre la capacidad de las empresas para asimilar y usar datos y la creciente cantidad de datos que reciben

Existe una brecha en aumento entre la capacidad de las empresas para asimilar y usar los datos y la creciente cantidad de datos que reciben.[2] Por suerte hay avances en tecnología digital que prometen ayudar a cerrar esta brecha, al menos para las empresas que dominen la tecnología y desarrollen una estructura capaz de utilizar sistemas expertos y enfoques de inteligencia artificial. Consideremos el potencial del Watson de IBM, una tecnología cognitiva que es una prolongación natural de lo que pueden hacer los humanos. Watson lee y comprende lenguajes naturales, lo que es muy importante para analizar los datos no estructurados que hoy en día suman casi el 80% de la información.

El nuevo papel del equipo directivo

Un análisis reciente de altos cargos concluyó que, cuando un individuo llega a la *C-suite* de una compañía, las habilidades y el dominio funcional que lo llevaron hasta allí importan menos que sus aptitudes para el liderazgo y su perspicacia para el negocio en general.[3] El director de sistemas, de tecnología o de marketing que prospere en el equipo directivo será alguien que trabaje en equipo, capaz de liderar por sí solo y con una organización funcional detrás que se ha ganado el respeto del resto de la compañía. Las aptitudes que se buscan cada vez más para los

miembros del equipo directivo son gran capacidad de comunicación, disposición para colaborar con otras funciones y pensamiento estratégico. Los miembros de éxito del equipo directivo son aquellos que asesoran al consejero delegado sobre decisiones esenciales y opciones estratégicas, pero brindando opiniones propias y bien fundamentadas.

Para que un director de marketing sea admitido y sobreviva en un equipo directivo que opera en colaboración, deberá adoptar una mentalidad de gestión general y ganarse el respeto de sus iguales con análisis basados en hechos. Conseguir el estatus de asesor de confianza del consejero delegado implica lo siguiente:

- Ser la voz reconocida de clientes y consumidores y asegurarse de que las estrategias se conciben y ejecutan «de fuera adentro». En términos más sencillos, esto significa ponerse en la piel del cliente y ver todo lo que hace la empresa a través de sus ojos.[4]
- Administrar la marca como un valioso activo y conseguir que toda la organización se una para apoyar y reforzar la promesa de la marca.
- Impulsar un crecimiento orgánico rentable mediante la búsqueda continua de nuevas maneras de ofrecer más valor a los clientes y considerar el espectro completo de posibilidades de crecimiento en lugar de quedarse en la mera innovación de producto.
- Asumir la responsabilidad del retorno a las inversiones en marketing.

Conseguirán más credibilidad construyendo una organización de marketing ligera, ágil y con información de datos y análisis en profundidad de los clientes actuales y potenciales, y demostrando superioridad frente a sus rivales. Para ello, tendrán que imponerse tres importantes tendencias en el diseño organizativo.

Diseños organizativos emergentes

Tres tendencias han remodelado durante décadas las estructuras de las organizaciones: 1) aplanamiento (o eliminación de capas) para suprimir estratos jerárquicos,[5] 2) equipos organizados alrededor de actividades y procesos interdepartamentales y 3) sustitución de la tradicional jerarquía cerrada por un modelo de red abierta que reduce la organización a su núcleo, al tiempo que amplía su periferia.[6]

Esta última tendencia atrajo especialmente la atención de un grupo de directores de marketing convocados por la American Marketing Association en 2007 para la elaboración de escenarios posibles en el futuro del marketing.[7] En aquel momento, los elementos de incertidumbre más conocidos y potencialmente influyentes eran los recursos disponibles para el marketing en cuanto a sistema y modelos organizativos dominantes. Estas dos incertidumbres se representaron en un único espectro, con los estados de credibilidad máxima y mínima en cada polo.

A continuación se cruzaron estos dos ejes para formar una matriz de dos por dos con cuatro cuadrantes de incertidumbre distintos. Cada cuadrante describe una hipótesis alternativa plausible o escenario de cómo podría evolucionar el contexto, y también destaca los riesgos y oportunidades para la organización o, en este caso, para la función de marketing dentro de la compañía.[8]

Estos escenarios permiten al equipo de marketing «aprender del futuro». Dan la posibilidad de ensayar modelos de futuro para evitar sorpresas, despejando toda ilusión de certidumbre. A diferencia de la planificación estratégica tradicional, que presupone que hay una sola respuesta posible a un problema estratégico, el aprendizaje mediante escenarios contempla múltiples futuros. Satisface la necesidad que tiene el marketing de contar con planes, habilidades y modelos de organización acordes con cada escenario, de modo que la organización esté preparada para lo que suceda mañana.

El aprendizaje mediante escenarios satisface la necesidad que tiene el marketing de contar con planes, habilidades y modelos de organización acordes con cada escenario

Cuando se hizo el estudio, lo que provocó incertidumbre acerca de la organización del futuro fue que el modelo de organización tradicional había revelado un nivel de adaptabilidad sorprendente. Por otro lado, resultaba bastante evidente que las empresas con una estructura en red eran más ágiles y ganaban la batalla del marketing. Empresas como Cisco Systems Inc. o Li & Fung Ltd. estaban organizándose como estructuras en red para obtener ventaja y conseguir más recursos. El mejor lugar para ver redes abiertas en acción era el área de innovación abierta o de redes de innovación, pero resultaba fácil darse cuenta de que las redes podían utilizarse más extensamente para ampliar el alcance de la compañía.

Avanzamos rápidamente siete años, hasta 2014, y observamos que la jerarquía permanece en casi todas las organizaciones. En general, sus ventajas han prevalecido. En primer lugar, mantiene las funciones centrales dentro de la empresa ocultas de la competencia. Si uno puede llevar a cabo los análisis de manera interna, no necesitará revelar a otros sus talentos, capacidades, algoritmos y decisiones sobre asignación de recursos. En segundo lugar, puede ser difícil encontrar buenos socios externos. Es cierto, hay muchas empresas que ofrecen servicios como análisis de datos, asistencia en la creación de campañas virales, minería de redes sociales y optimización de motores de búsqueda. Pero el número de empresas realmente buenas en estos campos es limitado, y muchas de ellas ya han sido desbancadas por las grandes compañías. Por último, está la eterna dificultad de gestionar sociedades. El porcentaje de las alianzas y *joint ventures* fracasadas ronda el 50%, en parte porque los objetivos de los socios tienden inevitablemente a divergir cuando cambian las circunstancias.

No obstante, la longevidad de las jerarquías se debe también a otros factores. En las empresas avanzadas de hoy, las jerarquías han demostrado una gran versatilidad. Lejos de destruirlas, la tecnología digital las ha fortalecido. Ha permitido que las organizaciones de marketing sean más eficientes y eficaces. Por ejemplo, los límites con otras funciones están cada vez más diluidos. En lugar de especialistas aislados, existen equipos interdepartamentales que se coordinan con información común.

Dentro del marketing, los silos están desapareciendo. Estas organizaciones más integradas se parecen más a una rueda con muchos radios que al modelo familiar de casillas y flechas horizontales. Para subrayar el cambio de prioridades, el director de marketing puede ahora llamarse jefe de captación o jefe de la oficina de clientes. Los cargos tipo jefe de producto, jefe de análisis de información de clientes, jefe de relaciones públicas y director de publicidad son los radios y la llanta de la rueda alrededor del director de marketing, que es el centro y el coordinador.

Los que predecían el fin de la jerarquía se precipitaron. No tuvieron en cuenta su capacidad de adaptación con la ayuda de las tecnologías de la información. Es más horizontal y relajada, pero sigue siendo una jerarquía.

El viaje de la reinvención: imperativos para el director de marketing

La permanencia media de un director de marketing en una empresa es de tres a cuatro años, y no es probable que se prolongue en el futuro. Sin embargo, algunos directores de marketing estarán a la altura del intenso desafío generado por las fuerzas motrices anteriormente descritas y se ganarán «un asiento en la mesa» del equipo directivo. Para ello tendrán que sobresalir en las cinco acciones prioritarias necesarias para navegar en las crecientes complejidades e incertidumbres de sus mercados:

- Aportar la visión de futuro de la compañía
- Promover habilidades de adaptación
- Incorporar las tecnologías digitales
- Reforzar el alineamiento con la función de ventas
- Hacerse responsable del retorno sobre el gasto en marketing

¿Cómo van a desarrollar estas cinco acciones prioritarias para asegurarse de que su organización pueda anticiparse a las fuerzas motrices que configurarán el futuro? Primero y más importante, al diseñar las estrategias, fomentarán el concepto «de afuera adentro», que comienza con el mercado, en vez de al contrario. Las estrategias ganadoras habrán sido observadas a través de la lente de valor del cliente y complementadas por un profundo análisis de mercado. Segundo, aceptarán el doble desafío de crear una función de marketing de primer orden que pueda anticiparse y actuar sobre las fuerzas del cambio.

La capacidad de los líderes de marketing para dar respuesta a estos desafíos dependerá de su labor dentro de la organización. Mientras que el trabajo del director financiero es perfectamente entendido y aceptado, el trabajo del líder de marketing es más ambiguo y diverso, dependiendo del sector, del papel de la función de ventas y de la importancia de los avances en las tecnologías de la información. Las tareas directivas dentro de las funciones del marketing pueden agruparse en cuatro categorías:

– Marketing como líder de expansión

De acuerdo con este papel, el marketing tiene una función estratégica central: dirige todas las actividades de cara al cliente y es responsable de la estrategia de marca, al capitanear los planes de crecimiento orgánico y posicionar la empresa para el futuro. Es el responsable de las propuestas de valor para el cliente. En muchas empresas, el director de marketing participará en las responsabilidades sobre pérdidas y beneficios (P&L) y será responsable del retorno sobre las inversiones en marketing. Puede tener supervisión directa sobre las ventas. Este modelo emergente de director de marketing se da en compañías con grandes marcas globales, como Diageo o American Express.

– Marketing como defensor del mercado

Al igual que los líderes de expansión, estos directores de marketing son defensores del cliente y responsables de aportar ideas de mercado y de construcción de marca a largo plazo durante las deliberaciones del equipo directivo. Lideran equipos que vigilan las condiciones del mercado, detectan cambios en los medios y en el entorno del cliente y después interpretan estos datos de consumo para orientar el desarrollo de nuevos productos. La diferencia con los líderes de expansión es que solo tendrán un papel limitado en discusiones más amplias sobre estrategia. Rara vez supervisarán directamente las ventas, la aplicación de estrategias o el desarrollo de producto. Aunque sus funciones son extensas, son sobre todo coordinadores y comunicadores. Los defensores del mercado están especialmente presentes en organizaciones orientadas a la venta.

– Marketing como recurso de servicio

Es el tipo menos influyente de director de marketing. De hecho, los líderes de estas organizaciones de marketing rara vez tienen el cargo de director, sino que suelen ser subdirectores de los servicios de marketing. Dirigen un grupo de profesionales del marketing que opera como un centro de costes, supervisando la investigación central de mercado y coordinando las relaciones con colaboradores esenciales como agencias de publicidad, empresas de estudios de mercado, agencias de marketing directo y nuevos medios de comunicación.

– Marketing como apoyo a ventas

En este modelo, el marketing desempeña una función subordinada y auxiliar de las ventas y muchas de sus actividades se incorporan al equipo de ventas. Este modelo

se aprecia especialmente en pequeñas empresas B2B (de empresa a empresa), con fuerte dependencia de intermediarios. En estas situaciones, el equipo de ventas suele ganar la batalla de las partidas presupuestarias. Obtiene mayor ventaja aún cuando el consejero delegado se ha embarcado en una campaña de creación de beneficio a corto plazo o cuando la economía va mal. En ausencia de unas mediciones comúnmente aceptadas y de datos creíbles, la contribución del equipo de ventas es más fácil de valorar que las inversiones a largo plazo en construcción de marca, publicidad o prospecciones de nuevos segmentos propuestas por el equipo de marketing.

Prioridades del director de marketing

Una vez que los directores de marketing se pusieron de acuerdo en cuatro escenarios plausibles para el futuro del marketing, se les pidió que recomendaran una serie de medidas que funcionaran en cualquiera de los escenarios posibles. Es decir, acciones que consideraran esenciales con independencia de qué escenario o combinación de estos se diera. Estas recomendaciones se plantearon por primera vez en 2007, y se han ido actualizando a través de sucesivas conversaciones con directores de marketing. Han resistido el paso del tiempo y solo se han modificado levemente para reflejar ciertos avances en las prácticas de marketing.

– Representar la visión de futuro de la organización

Las organizaciones con capacidad de adaptación exploran continuamente las oportunidades de los mercados, los nichos competitivos y las necesidades cambiantes de los clientes. Tienen éxito porque identifican las oportunidades antes que sus rivales. Esto exige una mentalidad experimental, voluntad de aprender rápidamente de los errores y capacidad de identificar, probar y desarrollar nuevos modelos.

El director de marketing será, cada vez más, la persona que lidere una función especializada en el seguimiento de los mercados para extraer ideas de crecimiento futuro. Cuando Kim Feil, directora de marketing en Walgreens, se enteró por su grupo de investigación de que algunos consumidores consideraban que sus farmacias eran en realidad un supermercado con una botica anexa, vio a la vez un problema y una oportunidad. Ante su insistencia, la empresa comenzó a reposicionarse como una marca de primera calidad en el sector sanitario, publicitando su oferta de centros de bienestar y clínicas ambulatorias.

– Construir capacidades de marketing adaptable

El director de marketing del futuro tiene que desempeñar muchas funciones y responder en ocasiones a fuerzas en competencia e incluso contradictorias, tanto dentro como fuera de la organización. Uno de los mayores desafíos estriba en la necesidad de producir resultados en el negocio de hoy, al tiempo que se «crea» el negocio del mañana. Ambos aspectos son imprescindibles para un negocio

saneado —y para el éxito de un director de marketing—, pero requieren procesos de marketing, conocimientos y capacidades muy diferentes.

Para producir resultados ahora se necesitan más herramientas, conocimientos y procesos probados, predecibles y reproducibles. Se requiere un poco más de pensamiento práctico que de pensamiento creativo. Las habilidades de marketing solicitadas desarrollan y ponen en práctica modelos repetitivos, simplificación, ejecución disciplinada, mediciones rigurosas y acciones decididas. Es necesario abordar aspectos como la convergencia, el enfoque y el rendimiento con una mentalidad más a corto plazo. Al director de marketing que no domine estas habilidades y las incorpore a la organización no se le dará la opción de abordar retos y oportunidades a más largo plazo.

«Crear» el negocio del mañana es un desafío igualmente crítico y a largo plazo. Los directores de marketing que no posean estas capacidades se verán también en peligro. Las habilidades necesarias para identificar recursos y conseguir que la organización esté preparada para el futuro —localizando nuevas oportunidades y solucionando el problema de los cambiantes entornos de clientes y competencia— suelen ser muy diferentes de las que hacen falta para el «hoy». Estas incluyen disrupción creativa (de los modelos que funcionan hoy, se entiende), divergencia y experimentación con mercados flexibles (en lugar de codificación y convergencia), aprendizaje atento del mercado guiado por la curiosidad (frente a conformismo) y todas las aptitudes creativas abiertas propias de la innovación.

– Integrar las tecnologías digitales

En un mundo digital, el *software* es el vehículo principal para contactar con clientes potenciales y reales y recapturar tránsfugas. La elección del *software* y su configuración y desarrollo puede influir enormemente en la percepción que tienen los clientes de una empresa. Esto implica dominar toda una nueva gama de habilidades, respaldarlas con inversiones e interactuar con proveedores de servicios, agencias y empresas de estudios de mercado, a los que hay que tratar como socios.

En este cambiante contexto digital, el director de marketing y el de sistemas tienen que colaborar estrechamente. Gestionar esta interacción de forma holística, para asegurarse de que lo que es posible hacer con la tecnología inspira lo que es necesario para el marketing —y viceversa—, pasaría por encontrar a un nuevo tipo de directivo híbrido[9]: el director de tecnología de marketing (CMT, por sus siglas en inglés). Su trabajo es servir de conexión entre marketing, tecnologías de la información y colaboradores externos.

En el cambiante contexto digital, el director de marketing y el de sistemas tienen que colaborar de forma holística, para asegurarse de que las posibilidades tecnológicas inspiran las necesidades del marketing

El director de marketing no puede realizar esta integración digital por sí solo. La mayoría de las empresas están teniendo serios problemas para encontrar personas con talento que entiendan el vertiginoso paisaje digital. Todos buscan las mismas aptitudes poco comunes y necesarias para llevar a cabo análisis de datos, utilizar tecnologías de intercambio de conocimientos y aprovechar las redes sociales. Marketing tendrá que trabajar con profesionales de recursos humanos para identificar las cualificaciones necesarias del futuro y desarrollar un proceso continuo de detección y captación de talentos.

En el marketing actual se está produciendo un relevo generacional que plantea desafíos y oportunidades por igual. A lo largo de casi toda la historia, las nuevas generaciones han aprendido «en el regazo de sus mayores», ya que la experiencia y la sabiduría eran las principales fuentes de conocimiento, de pericia y, en última instancia, de éxito. Con la transformación de las comunicaciones impulsada por la tecnología digital, ahora es la «generación futura» la que tiene más conocimientos, puesto que comprende mejor y se siente más cómoda con las nuevas aplicaciones digitales y de marketing social.

Las ventas y el marketing han ocupado silos separados, y una tenía más poder que el otro dependiendo del sector. Hoy, las fronteras entre ellos se van diluyendo

Una organización adaptable reconocerá la importancia de sacar lo mejor de sus equipos de marketing digital, pero tampoco se quedará anclada en el pasado ni descartará del todo el conocimiento institucional y la experiencia acumulada, lanzándose a un modelo completamente nuevo de marketing. A pesar de lo que digan muchos expertos, los fundamentos de la estrategia de marketing y los hábitos del consumidor siguen vigentes. La organización adaptable estudiará los cambios, entenderá las maneras en que el consumidor «consume influencia» con las nuevas tecnologías de marketing, cuestionará los viejos modelos y las viejas tácticas y experimentará con los nuevos. Identificará aquello que funciona para su negocio y sus clientes en el nuevo entorno digital e irá ajustando modelos y prácticas. Ni abandonará totalmente el pasado ni se apuntará sin más a la última moda digital.

– Reforzar el alineamiento con ventas

Con demasiada frecuencia, las relaciones entre ventas y marketing tienen un matiz de rivalidad tipo Marte-Venus. La causa histórica ha sido la incomprensión mutua del papel del otro, la diferencia en horizontes temporales y la divergencia en objetivos e incentivos. Por lo común, cada una de las dos funciones ha ocupado silos separados, y una tenía más poder que la otra dependiendo del sector.

Hoy, las fronteras tradicionales entre marketing y ventas se van diluyendo. Los responsables de grandes cuentas que trabajan con clientes grandes y poderosos

participan en estrategias de marketing a largo plazo y en actividades de desarrollo de marca. Entretanto, el número de posibles puntos de contacto con clientes y consumidores se ha multiplicado exponencialmente gracias a las redes sociales, la interactividad y los dispositivos móviles, lo que exige una coordinación más estrecha. Cada vez son más los consejeros delegados que buscan un punto único de contacto con todas las actividades de cara al mercado y que sea responsable de la propuesta de valor, la innovación, el marketing y las ventas en todas las plataformas. Muchas empresas han respondido a esta necesidad creando el cargo mixto de director comercial. Esta combinación de funciones asegura un mayor alineamiento interno y externo, al hacer uso de internet para coordinar todas las actividades de marketing y ventas: desde dar respuesta a las quejas de los clientes en los blogs de atención al cliente hasta desarrollar sistemas para el seguimiento de visitas comerciales y hábitos de consumo en la web.

– Responsabilidad del retorno sobre el gasto en marketing

No hay a la vista un futuro en el que el marketing no tenga que demostrar que es capaz de conseguir un retorno aceptable sobre la inversión. Aunque la opinión generalizada es que para ser eficaz en marketing se requiere un cierto oficio —incluso arte—, su función fundamental es crear valor para la empresa. El director de marketing que no entienda esto, lo asuma y construya una cultura de marketing con capacidades destinadas a la creación de valor mediante el retorno a la inversión en marketing, no sobrevivirá. Para ello es clave aceptar que esto no es contradictorio con el aspecto creativo del marketing. Como decía Bill Bernbach, uno de los grandes creativos del siglo xx: «La creatividad correctamente aplicada debe dar como resultado más ventas a menor coste».

Resumen y conclusiones

Para que una organización prospere y triunfe en la era digital desarrollando sus recursos de marketing de modo eficaz y eficiente, el director de marketing tiene que asumir una doble responsabilidad: creatividad y buenos resultados contables.

El director de marketing de éxito tiene que adoptar una mentalidad de consejero delegado, no de creativo de marketing. La función de marketing existe para generar más valor en la empresa a corto, medio y largo plazo. Y esto se consigue poseyendo el numerador y el denominador de la «ecuación de valor»; es decir, optimizando la capacidad de marketing para generar crecimiento (el numerador) y reduciendo el coste de crear dicho crecimiento (el denominador). El director de marketing tiene que adoptar esta mentalidad y crear una cultura de marketing que la asuma por completo. Tiene que ser un modelo de los valores y las conductas deseadas y adoptar los parámetros y criterios fundamentales en lugar de evitarlos.

Notas

1
L. Arthur, «Five Years From Now, CMOs Will Spend More on IT Than CIOs Do», en *Forbes*, 8 de febrero de 2012.

2
G. S. Day, «Closing the Marketing Capabilities Gap», en *Journal of Marketing*, 75, 2011, pp. 183-195.

3
B. Groysberg, L. Kevin Kelly y B. MacDonald, «The New Path to the C-Suite», en *Harvard Business Review*, marzo de 2011, pp. 60-68.

4
G. S. Day y C. Moorman, *Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value*, Nueva York, McGraw-Hill, 2010.

5
J. Wulf, «The Flattened Firm: Not As Advertised», en *California Management Review*, 55, 2012, pp. 5-23.

6
R. Gulati, *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*, Boston, Harvard Business School Press, 2009.

7
Véase P. J. H. Schoemaker, «Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking», en *MIT Sloan Management Review*, 36, invierno de 1995, pp. 35-40; L. Fahey y R. M. Randall, *Learning From the Future: Competitive Foresight Scenarios*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1998.

8
Partes de esta sección son adaptaciones de G. S. Day y R. Malcolm, «The CMO and the Future of Marketing», en *Marketing Management*, primavera de 2012, pp. 34-42.

9
S. Brinker y L. McLellan, «The Rise of the Chief Marketing Technologist», en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2014, pp. 3-5.

El auge de las nuevas multinacionales

Esteban García-Canal y Mauro F. Guillén

Los profesores Guillén y García-Canal indagan en la proliferación de las nuevas multinacionales. Muchas de estas empresas eran competidores marginales hasta época reciente y hoy desafían a las multinacionales más consolidadas. En su artículo examinan algunas cuestiones fundamentales relacionadas con este fenómeno. ¿Qué rasgos distintivos diferencian a estas empresas de las multinacionales tradicionales? ¿Qué ventajas les han permitido operar y competir no solo en sus países de desarrollo económico similar o inferior, sino también en las economías más prósperas? ¿Cómo han logrado establecerse en el extranjero a tal velocidad, desafiando las convenciones sobre expansión internacional? Al contestar a estas preguntas redefinen la teoría establecida de las multinacionales emergentes. Concluyen que la globalización, el cambio tecnológico y la madurez de los países emergentes han hecho posible el nacimiento de una nueva clase de multinacionales en la que la inversión extranjera directa está impulsada no solo por la explotación de competencias específicas de una compañía, también por la exploración de nuevos patrones de innovación y nuevas maneras de acceder a los mercados.

Esteban García-Canal
Universidad de Oviedo



Esteban García-Canal es profesor de Gestión y Negocios Internacionales en la Universidad de Oviedo. También es miembro del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. Sus áreas de investigación se centran en la confluencia entre economía organizativa, estrategia corporativa y negocios internacionales. Ha publicado más de 80 artículos en las principales revistas de gestión y sus últimos libros son *Las nuevas multinacionales* (2011) y *Liderazgo de los mercados emergentes* (2013), ambos escritos en colaboración con Mauro Guillén.

Mauro F. Guillén
The Lauder Institute, Wharton School



Mauro F. Guillén es titular de la cátedra Zandman de Gestión Internacional en la Wharton School y director del Lauder Institute de Gestión y Estudios Internacionales. Es vicepresidente del Consejo para la Agenda Global de Multinacionales Emergentes en el Foro Económico Internacional y ganador del Pioneer Award que concede el Aspen Institute. Anteriormente fue profesor en la Sloan School of Management del MIT. Es doctor en Sociología por Yale y en Economía Política por la Universidad de Oviedo.

Claves para la empresa del futuro:

Capacidad de hacer frente a la creciente incertidumbre

La empresa del futuro tiene que estar dispuesta a tomar decisiones de forma incremental y siempre atenta a nuevas oportunidades. Será una compañía integrada en redes con socios, clientes y proveedores.

Flexibilidad en las relaciones con los empleados

Esto permite a los más veteranos conservar sus puestos de trabajo con fórmulas variadas para así beneficiarse de su experiencia, al tiempo que contribuye a mitigar el problema social que supone el envejecimiento de la población.

Capacidad de innovación y de adaptación

La empresa del futuro será una organización en aprendizaje constante e interacción continua con su entorno. Una organización abierta y sin fronteras.

El auge de las nuevas multinacionales

Tal vez uno de los cambios de mayor alcance ocurridos en los últimos veinte años sea el auge de las economías emergentes que, en otro tiempo, representaban solo el 15% de la actividad económica global y hoy en cambio, suponen casi el 50%. Estas economías están creciendo con rapidez, se reparten por todo el mundo e incluyen a los BRIC (Brasil, Rusia, India y China), los MITS (México, Indonesia, Turquía y Sudáfrica) y muchos otros países de África, Asia Oriental, sur de Asia, Latinoamérica y Oriente Próximo. Algunos de estos países se han convertido en grandes exportadores de artículos de consumo, mientras que otros venden materias primas agrícolas, energéticas o minerales. En los últimos años, las economías también han sido importantes fuentes de inversión extranjera directa; es decir, compañías con sede en economías emergentes se han expandido por todo el mundo, haciendo adquisiciones y estableciendo sus operaciones de producción y distribución no solo en países emergentes y en desarrollo, también en desarrollados, convirtiéndose así en multinacionales.

La literatura especializada se ha referido a las multinacionales de los mercados emergentes (MNE, por sus siglas en inglés) de muchas maneras, entre ellas «multinacionales del Tercer Mundo»,[1] «empresas recién llegadas»,[2] «multinacionales no convencionales»[3] o «multinacionales emergentes».[4] En ocasiones, estas

organizaciones se etiquetan atendiendo a su región de origen y, por ello, se usan términos como «multinacionales dragón»[5] o «multilatinas»[6]. Nosotros las llamamos «las nuevas multinacionales».[7] Se han convertido en actores clave de la inversión extranjera directa y las adquisiciones transnacionales.[8]

La proliferación de las nuevas multinacionales ha cogido por sorpresa a analistas, legisladores y estudiosos. Muchas de estas empresas eran competidoras marginales hace solo una década y hoy suponen una amenaza para algunas de las multinacionales más consolidadas en una amplia variedad de sectores y mercados. En este ensayo tratamos de responder a tres tipos de preguntas fundamentales. Primero, ¿tienen estas empresas rasgos distintivos que las diferencien de las multinacionales tradicionales? Segundo, ¿qué ventajas les han permitido operar y competir no solo en países con un nivel similar o inferior de desarrollo económico, sino también en las economías más ricas? Y tercero, ¿cómo han podido expandirse a una velocidad de vértigo desafiando así la opinión generalizada sobre las virtudes de una expansión paulatina e incremental? Antes de empezar a responder a estas preguntas es necesario describir la teoría establecida de las MNE y explorar hasta qué grado debemos revisar estos postulados básicos.

La teoría de la empresa multinacional

Aunque las MNE existen desde hace mucho tiempo, los expertos no abordaron la naturaleza y los motores de sus actividades transnacionales hasta la década de 1950. El primer análisis exhaustivo de las MNE y la inversión directa extranjera se lo debemos a un economista, Stephen Hymer, que en su tesis doctoral observó que el «control de la empresa extranjera es deseable para eliminar la competencia entre esa empresa y las de otros países […] o bien para apropiarse por completo de los beneficios que generan determinadas destrezas y aptitudes».[9] Su reflexión clave fue que la empresa multinacional posee una serie de ventajas propietarias que la diferencian de las empresas puramente nacionales, ayudándola de esta manera a superar el «obstáculo que entraña ser extranjera».

Las empresas multinacionales existen porque determinadas condiciones económicas y ventajas propietarias así lo aconsejan y les permiten dedicarse a producir un bien o servicio en un emplazamiento extranjero. El caso más representativo de inversión extranjera directa es la expansión horizontal, que se produce cuando la compañía establece una planta o una central de servicios en un país extranjero con el objetivo de vender en ese mercado y sin abandonar la producción del bien o servicio en el país de origen. La decisión de emprender la expansión horizontal está promovida por fuerzas distintas de las que impulsan la expansión vertical. La producción de un bien o servicio en un mercado extranjero es deseable cuando existen barreras proteccionistas, costes de transporte elevados, fluctuaciones desfavorables en los tipos de cambio de divisa o requisitos de adaptación a las peculiaridades de la demanda local que hacen la exportación desde el país de origen inviable o no

rentable. Estos obstáculos son meramente una condición esencial para la expansión horizontal y no la justifican por sí solos. La compañía debe valorar las ventajas relativas de conceder licencia de comercialización a un productor local en el mercado extranjero (o de formar una alianza) antes de optar por la inversión extranjera directa. La condición que justifica el establecimiento de una fábrica propia o de una central de servicios tiene que ver con la posesión de activos intangibles —marcas, tecnología, *know-how* y otras destrezas específicas de cada compañía— y con que la concesión de la licencia de comercialización sea una opción arriesgada porque la empresa concesionaria pueda apropiarse, dañar o abusar de alguna manera de los activos de la compañía.[10]

La clave de la teoría de Hymer es que la MNE posee una serie de ventajas propietarias que la diferencian de las empresas nacionales

Los expertos en gestión internacional también han reconocido que las empresas que poseen las ventajas competitivas requeridas no se convierten en MNE de la noche a la mañana, sino de manera gradual, superando varias etapas. Según el marco teórico originalmente propuesto por investigadores de la Universidad de Upsala, en Suecia,[11] las empresas se expanden en el extranjero país por país, empezando por aquellos más similares en términos socioculturales. Este marco también establece que en cada país extranjero las compañías han seguido, en líneas generales, una secuencia determinada: exportaciones ocasionales, exportación a través de agentes locales y filiales de ventas, de producción y de marketing. Raymond Vernon[12] propuso un conjunto similar de explicaciones y predicciones, esta vez aplicadas a la relación entre el ciclo de vida de un producto y el emplazamiento de su fabricación. Según estos puntos de vista, la compañía dedica recursos a mercados extranjeros a medida que acumula conocimiento y experiencia, gestionando los riesgos de expansión y haciendo frente a los obstáculos que entraña operar en el extranjero. Prueba importante de ello es que el ritmo de expansión de una empresa en el extranjero lo determinan su experiencia y conocimiento.

Las «nuevas» multinacionales entran en escena

Los primeros estudiosos de la aparición de las MNE en países en desarrollo, recién industrializados, emergentes o de renta media-alta examinaron las inversiones tanto verticales como horizontales realizadas por estas empresas, pero les sorprendieron especialmente las segundas. Las inversiones verticales, después de todo, responden al deseo de reducir la incertidumbre y minimizar el oportunismo cuando los activos están dedicados al suministro o a las actividades de refinamiento, logística y comercialización, o son específicos de estos, al margen de que la MNE proceda o no de un país desarrollado.[13] No obstante, las inversiones horizontales de las nuevas MNE son más difíciles de explicar porque se supone que están impulsadas por la

posesión de activos intangibles, algo que se creía que las compañías de países en desarrollo no tenían y, si lo hacían, al menos no eran del mismo tipo que los activos propios de los países ricos.[14] Esta paradoja se hace más evidente con la segunda oleada de inversión extranjera directa del mundo en desarrollo, que empezó a finales de la década de 1980. Al contrario de la primera oleada de inversión extranjera directa de países en desarrollo acaecida en las décadas de 1960 y 1970,[15] las nuevas MNE emergentes de las décadas de 1980 y 1990 buscaban convertirse en líderes mundiales de sus respectivos sectores y no solo en actores marginales.[16] Además, las nuevas MNE no proceden únicamente de países emergentes. Algunas compañías con denominación de origen global, regional o de relanzamiento global[17] han aparecido en países desarrollados y han experimentado una internacionalización acelerada que pone en tela de juicio el concepto tradicional de expansión mundial.

Las nuevas MNE emergentes de las décadas de 1980 y 1990 buscaban convertirse en líderes mundiales de sus respectivos sectores y no solo en actores marginales

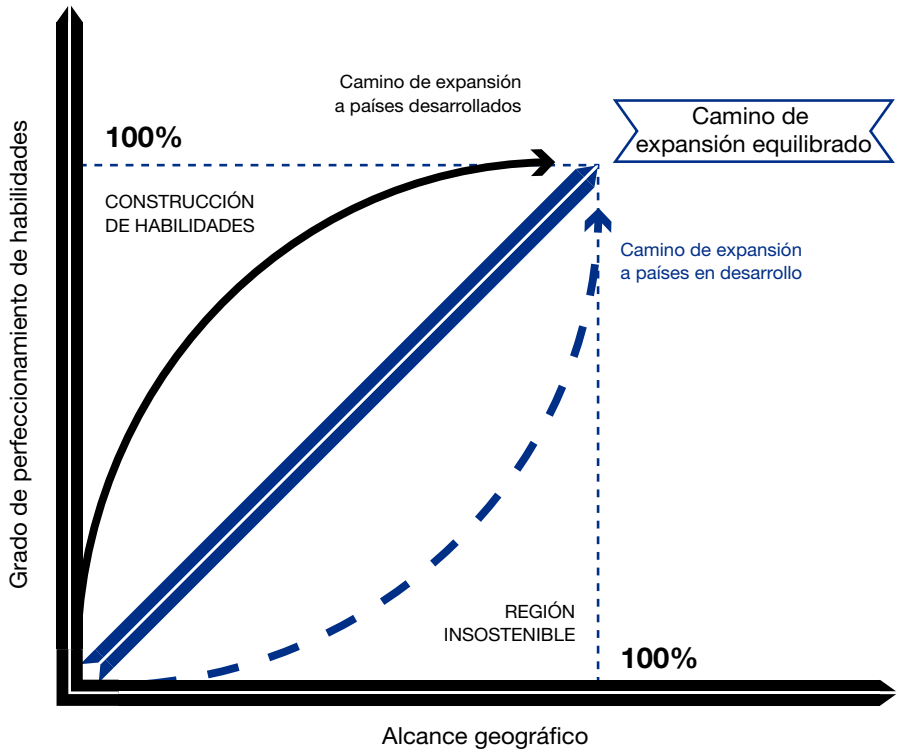
Los principales rasgos de las nuevas MNE, comparadas con las tradicionales, se incluyen en la Tabla 1. Las dimensiones de la tabla subrayan las diferencias clave entre multinacionales emergentes nuevas y convencionales. Quizá, lo más sorprendente tenga que ver con el rápido ritmo de internacionalización de las nuevas MNE a medida que las compañías de las economías emergentes han intentado cerrar la brecha entre su alcance en el mercado y la presencia global de las MNE de países desarrollados.[18] Un segundo rasgo es que, con independencia de su país de origen, las nuevas MNE se han visto obligadas a hacer frente no solo al riesgo inherente de operar en el extranjero, también al peligro y la desventaja competitiva que acarrea no contar con los recursos y la experiencia de las MNE consolidadas de los países más avanzados. Por esta razón, la expansión internacional de las nuevas MNE se produce paralelamente a un proceso de perfeccionamiento o mejora de cualidades mediante el cual las recién llegadas buscan acceso a recursos y aptitudes externas que les permitan ponerse a la altura de sus competidores más avanzados; es decir, reducir la brecha de la competencia con las MNE afianzadas.[19] Sin embargo, a pesar de carecer de la dotación de recursos de las MNE de países desarrollados, las nuevas a menudo tienen una gran ventaja sobre ellas, que tienden a poseer habilidades políticas más fuertes. Puesto que las MNE están más acostumbradas a tratar con gobiernos arbitrarios o inestables en sus países de origen, están mejor preparadas que las MNE tradicionales para triunfar en países extranjeros con un entorno institucional débil.[20] Dadas las elevadas tasas de crecimiento de los países emergentes y su peculiar entorno institucional, las capacidades políticas de las nuevas MNE les han resultado de especial utilidad.

Tabla 1. Las nuevas empresas multinacionales comparadas con las multinacionales tradicionales

DIMENSIÓN	MNE NUEVAS	MNE TRADICIONALES
Velocidad de internacionalización	**Acelerada**	**Gradual**
Ventajas competitivas	**Débiles:** es preciso un perfeccionamiento de los recursos	**Fuertes:** la compañía posee los recursos de forma interna
Habilidades políticas	**Fuertes:** compañías acostumbradas a entornos políticos inestables	**Débiles:** compañías acostumbradas a entornos políticos estables
Camino de expansión	**Doble:** entrar en países en desarrollo para conseguir acceso al mercado y en países desarrollados para mejorar los recursos	**Único:** de países menos distantes a más distantes geográficamente
Métodos de entrada preferidos	**Crecimiento externo:** alianzas, *joint ventures* y adquisiciones	**Crecimiento interno:** filiales de propiedad total
Adaptabilidad organizativa	**Alta,** por su reciente y relativamente limitada presencia internacional	**Baja,** por lo arraigado de su estructura y su cultura

Los primeros tres rasgos considerados conjuntamente apuntan a otra característica esencial de las nuevas MNE: se enfrentan a un dilema significativo en lo referente a la expansión internacional, porque precisan equilibrar la voluntad de alcance global con la necesidad de mejora de sus habilidades. Pueden hacer uso de sus ventajas competitivas adquiridas en sus países de origen en otras economías emergentes o en desarrollo, pero también necesitan penetrar en países más avanzados y exponerse así a una demanda altamente exigente y perfeccionar sus aptitudes. Esta tensión se refleja en el Gráfico 1. Las compañías pueden evolucionar de manera que mejoren sus habilidades o aumente su alcance geográfico, incluso las dos cosas. Aunque algunas multinacionales de mercados emergentes pueden centrarse solo en dichos mercados para su expansión internacional, convirtiéndose en lo que Rammamurti y Singh[21] llaman «optimizadores locales», el desarrollo corporativo de las nuevas multinacionales suele implicar avanzar en ambas direcciones de forma simultánea, tanto en la mejora de habilidades como en el alcance geográfico. En la diagonal de esta intersección, la compañía sigue un camino de crecimiento equilibrado, que es el patrón de expansión de las multinacionales consolidadas. Por encima de la diagonal entra en la región de construcción de habilidades, en la cual la empresa sacrifica el número de países donde está presente (es decir, su

Gráfico 1. Caminos de expansión de las nuevas MNE en países desarrollados y en desarrollo



alcance geográfico) para acortar la brecha que la separa de la competencia, en especial en economías avanzadas. Por debajo de dicha diagonal, la compañía se encuentra en una región insostenible, porque dar prioridad al alcance global sin mejorar las competencias pone en peligro todo el proceso de mejora de habilidades. La tensión entre mejora de habilidades y consecución de alcance global obliga a las nuevas MNE a establecerse simultáneamente, desde el inicio de su expansión internacional, en países desarrollados y emergentes. Instalarse en países en desarrollo las ayuda a ganar tamaño, experiencia operativa y a generar beneficios, mientras que aventurarse en países desarrollados contribuye, sobre todo, al proceso de mejora de habilidades. Desde luego, las nuevas MNE han tendido al principio a propagarse en países en desarrollo y a limitar su presencia en los desarrollados a unos pocos puntos en los que tienen posibilidad de trabajar sus habilidades, ya sea porque cuentan con un socio allí o porque han adquirido una compañía local. A medida que alcanzan la altura de las MNE consolidadas, empiezan a aumentar sus inversiones en países desarrollados buscando nuevos mercados, aunque también realizan adquisiciones en mercados desarrollados para asegurarse activos estratégicos como tecnología o marcas.

Un quinto rasgo de las nuevas MNE es que prefieren modalidades de entrada basadas en crecimiento externo (véase Tabla 1). Estas compañías usan las alianzas globales[22] y las adquisiciones[23] para combatir de forma simultánea el riesgo que acarrea ser extranjeras en el país socio/objetivo y obtener acceso a sus ventajas competitivas con el fin de mejorar sus propios recursos y habilidades. Cuando efectúan alianzas globales, las nuevas MNE han usado su posición en su mercado de origen para facilitar la entrada de sus socios a cambio de acceso recíproco al mercado o la tecnología del país de origen de estos. Además del tamaño de su mercado nacional, cuanto más fuerte sea la posición de la MNE dentro de este, mayor será el poder de negociación que tenga en estas alianzas. Así lo demuestra la competencia de varias nuevas MNE en el sector de los electrodomésticos como Haier de China, Mabe de México y Arcelik de Turquía, cuya expansión internacional se vio impulsada por alianzas con corporaciones líderes mundiales que les permitieron aumentar sus aptitudes tecnológicas.[24] Los procesos de perfeccionamiento de habilidades han sido posibles en algunos casos gracias al acceso privilegiado de las nuevas MNE a recursos financieros originados en subsidios gubernamentales o imperfecciones en el mercado de capital.[25]

Una última característica de las nuevas MNE es que disfrutan de mayor libertad a la hora de introducir innovaciones organizativas para adaptarse a los requerimientos de la globalización porque están libres de las restricciones típicas de una multinacional emergente consolidada. Al ser importantes actores globales de largo recorrido, muchas MNE de economías desarrolladas adolecen de inercia y de las llamadas «trayectorias dependientes» debido a un arraigo excesivo de valores, cultura y estructura organizativa. Matthews[26] demuestra cómo las nuevas MNE de Asia han adoptado una serie de formas organizativas innovadoras que encajaban con sus necesidades, incluidas estructuras en red y descentralizadas.

A partir del análisis de las inversiones extranjeras de las nuevas MNE de las décadas de 1960 y 1970, los estudiosos han centrado su atención en dos cuestiones fundamentales: sus motivaciones y sus ventajas propietarias y específicas.

Motivaciones de las nuevas MNE

La Tabla 2 resume las principales motivaciones identificadas en la literatura sobre el tema. Tal y como se ha dicho, los especialistas han documentado y explicado la voluntad de algunas de las nuevas MNE de crear concatenaciones regresivas a fuentes de materias primas o progresivas con mercados extranjeros, con el fin de mitigar la incertidumbre y el oportunismo en la relación entre la compañía y el suministrador de materia prima, o entre la compañía y su distribuidor o agente en el mercado extranjero. Las investigaciones acreditan, especialmente en los casos de empresas surcoreanas y taiwanesas, la voluntad de externalizar concatenaciones progresivas y regresivas mediante la creación de sociedades mercantiles, en algunos casos con apoyo y ayuda financiera del gobierno.[27] Por ejemplo, si durante la década de 1960 solo

Tabla 2. Motivaciones para la inversión extranjera directa de las nuevas empresas multinacionales

MOTIVACIÓN	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Concatenaciones regresivas a fuentes de materias primas	La empresa busca asegurar el suministro de insumos críticos para paliar la incertidumbre o la especificidad de sus activos	Fields;[27] Lall;[13] Moghaddam *et al*.;[65] The Economist;[66] ; UNCTAD;[33] Wells[1]
Concatenación regresiva a mercados extranjeros	La empresa busca asegurar su acceso al mercado cuando sus activos son específicos	Fields;[27] Moghaddam *et al*.;[65] UNCTAD [33] Wells[1]
Restricciones gubernamentales en países de origen	La empresa intenta superar las restricciones al crecimiento impuestas por el gobierno en su mercado de origen	Lall;[13] UNCTAD;[33] Wells[1]
Distribución del riesgo	La empresa coloca activos en países distintos para gestionar el riesgo	Lecraw[13]
Destinar capital personal al extranjero	La empresa invierte en el extranjero, de manera que el o los propietarios no concentren el riesgo en un único país	Wells[1]
Seguir a un cliente del mercado de origen a mercados extranjeros	La empresa sigue a clientes de su país de origen cuando se expanden horizontalmente a otros países	Guillén y García-Canal;[7] UNCTAD;[33] Wells[1]
Invertir en nuevos mercados como respuesta a reformas económicas en el país de origen	La empresa disfruta de posición de monopolio u oligopolio en el país de origen y se ven amenazada por políticas de liberalización, desregulación y/o privatización	Goldstein;[4] Guillén[34]
Adquirir activos intangibles específicos de la empresa	La empresa invierte o adquiere activos en países más desarrollados	Deng;[67] Guillén y García-Canal;[16] Lall;[13] UNCTAD[33]
Explotar activos intangibles específicos de la empresa	Véase Tabla 3	

una proporción minúscula de las exportaciones de Corea del Sur llegaba a los mercados extranjeros mediante la distribución y los canales de venta establecidos por las empresas surcoreanas, para la de 1980 casi el 50% estaba por completo internalizada, es decir, gestionadas por los propios exportadores.[28] Tal y como cabría esperar, las nuevas MNE notaron las presiones de la incertidumbre y de la especificidad de activos con mayor intensidad que si hubieran tenido activos intangibles desarrollados. Así, a partir de una muestra transversal y representativa de 837 compañías

exportadoras españolas en 1992, Campa y Guillén[29] encontraron que aquellas con mayor inversión en I+D tenían más probabilidades de internalizar las operaciones exportadoras. Un estudio realizado por la CNUCYD en 2006 sobre pruebas empíricas determinó que muchas de las nuevas MNE, en especial de los sectores extractivo e industrial, se convirtieron en multinacionales cuando internalizaron concatenaciones regresivas o progresivas.

Los expertos también han documentado que las MNE de países en desarrollo querían expandirse fuera de sus fronteras para obviar las limitaciones impuestas al mercado nacional por los gobiernos de sus países de origen. En muchos países en desarrollo y recién industrializados, limitaciones como sistemas de licitación, asignación de cuotas y restricciones al comercio han impedido a las empresas acceder a un número suficiente de oportunidades de crecimiento; de ahí el deseo de expandirse en el extranjero.[30] Como consecuencia parcial de ello, las compañías sintieron la necesidad de repartir los riesgos colocando activos en países diferentes.[31] Dicha necesidad se vio impulsada por la volatilidad macroeconómica y política de muchos países en desarrollo y recién industrializados. Hay una variante de este fenómeno que se da en el caso de MNE de propiedad familiar en países en desarrollo amenazadas de escrutinio o confiscación por parte de sus gobiernos.[32]

Asimismo, la literatura temprana sobre MNE identificaba las relaciones entre comprador y proveedor como motivo del establecimiento de infraestructuras de producción en un país extranjero en el que el comprador ya tenía una presencia.[33] En algunos casos, tanto el comprador como el proveedor son empresas del país de origen que se han seguido una a la otra al extranjero; mientras que en otros el comprador es una multinacional de un país desarrollado que solicita a su proveedor, de una economía en desarrollo o recién industrializada, que se establezca con ella bien en el país de origen o bien en otro.[34]

Activos específicos

Los especialistas también han prestado atención a los activos propietarios e intangibles específicos de las nuevas MNE, señalando que acometen la inversión extranjera directa con el propósito no solo de adquirir activos de esta clase, sino también de explotar los que ya poseen. La expansión extranjera con vistas a la adquisición de activos intangibles, en especial tecnología y marcas, no tuvo demasiada relevancia en las décadas de 1970 y 1980, pero se ha generalizado en los últimos veinte años.[35] Con la llegada de la liberalización de las cuentas corrientes y los tipos de cambio de divisas en muchos países en desarrollo y recién industrializados, las nuevas MNE han tenido mayor libertad a la hora de realizar adquisiciones, incluidos acuerdos de negocio por valor de miles de millones de dólares. Muchos de estos han estado dirigidos a compañías en apuros o a divisiones

situadas en Estados Unidos y Europa dueñas de marcas y productos tecnológicos que las nuevas MNE están en mejores condiciones de explotar gracias a que sus habilidades de producción son superiores o más eficientes.[36]

Las adquisiciones no han sido la única vía de acceso a los activos intangibles. Las pruebas sugieren que la aceleración de la expansión internacional de las nuevas MNE ha estado respaldada por una serie de alianzas internacionales destinadas a acceder a recursos y destrezas cruciales que permiten a estas compañías ponerse a la altura de las MNE de países desarrollados. Tal y como hemos argumentado anteriormente, estas alianzas y adquisiciones han sido críticas para estas compañías a la hora de competir con las MNE de países desarrollados. Por esta razón, la expansión de las nuevas MNE discurre paralelamente al proceso de mejora de sus habilidades. Sin embargo, en ocasiones esta mejora precede a la expansión internacional. Es el caso de algunas empresas de propiedad estatal que pasan por un proceso de reestructuración antes de su internacionalización y privatización.[37] Otras veces, el proceso de perfeccionamiento de habilidades aparece después de la expansión internacional. Esto puede suceder en sectores regulados, donde las compañías tienen fuertes incentivos destinados a asignar grandes cantidades de recursos para establecer sus operaciones con rapidez allí donde surjan oportunidades, generalmente a través de la adquisición en lugar de mediante inversiones tipo Greenfield.[38] Puesto que las oportunidades de expansión internacional en estos sectores dependen de la privatización y la desregulación, aquellas compañías que carecen de ventajas competitivas se desarrollan en el extranjero sobre la base de flujo de efectivo libre según surgen oportunidades. Como se ha apuntado, las inversiones horizontales parecen desafiar las teorías establecidas sobre la MNE. Desde finales de la década de 1950, la literatura había hecho hincapié en que las MNE, en general, realizaban inversiones horizontales sobre la base de activos intangibles como tecnología propietaria, marcas o *know-how*. Esta literatura temprana sobre multinacionales simplemente daba por sentado que las compañías de países en desarrollo o recién industrializados no contaban con el tipo de activos intangibles característicos de las multinacionales estadounidenses, japonesas o europeas.[39] De hecho, numerosos estudios pusieron de manifiesto que las nuevas multinacionales obtenían puntuaciones más bajas en tecnología, destrezas de marketing, gastos organizativos, escala, intensidad de capital y control de filiales extranjeras que sus homónimas de países ricos.[40]

La expansión extranjera con vistas a la adquisición de activos intangibles, en especial tecnología y marcas, se ha generalizado en los últimos veinte años

Sin embargo, las inversiones horizontales no pueden explicarse sin la presencia de activos intangibles de alguna clase. Aunque las nuevas multinacionales puedan carecer de activos propietarios, han desarrollado otra clase de ventajas competitivas

Tabla 3. Activos intangibles de las nuevas empresas multinacionales

ACTIVO INTANGIBLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Adaptación tecnológica	Adaptación de tecnología disponible a mercados de producto de pequeña escala, de mano de obra barata y/o mercados de insumos imperfectos	Ferrantino;[42] Heenan y Keegan;[42] Lall;[13] Lecraw;[13] Ramamurti y Singh;[4] Tolentino[42]
Adopción temprana de nuevas tecnologías	Implementación de tecnologías nuevas desarrolladas por otros, en especial en sectores de infraestructura como la construcción la electricidad o las telecomunicaciones	Guillén;[34] CNUCYD[33]
Innovación inversa/*jugaad*	Máximo aprovechamiento de la escasez de recursos	Govindarajan y Ramamurti;[54] Guillén y García-Canal;[16] Kumar y Puranam[55]
Marcas étnicas	Marcas de consumo atractivas para comunidades de inmigrantes del país de origen	Ferrantino;[42] Heenan y Keegan;[42] Lall;[13] Lecraw;[13] Wells[1]
Eficiencia en la producción y la ejecución de proyectos	Capacidad de absorber tecnologías, combinar recursos e innovar desde un punto de vista organizativo de maneras que reduzcan los costes y refuercen el aprendizaje	Amsden y Hikino;[45] Goldstein;[4] Guillén;[46] Guillén y García-Canal;[16] Kock y Guillén;[46] Mathews;[16] Ramamurti;[19] Ramamurti y Singh;[4] CNUCYD[33]
Innovación de producto	Mejoras incrementales de producto; productos especializados para nichos de mercado	Lall;[13] CNUCYD[33]
Aptitudes empresariales institucionales	Destrezas o *know-how* necesarios para operar en el peculiar contexto institucional de países menos desarrollados	Caves;[10] Lall;[13] Lecraw;[57] Ramamurti[19]
Dominio de la gestión de adquisiciones	Experiencia obtenida en el país de origen en la gestión de F&A y en reestructuración corporativa que ayuda a extraer valor de adquisiciones transfronterizas	García-Canal y Guillén;[20] Colli *et al.*;[41] Guillén[34]
Destrezas de trabajo en red	Capacidad de desarrollar redes de relaciones cooperativas	Buckley *et al.*;[25] Dunning;[68] Mathews[16]
***Know-how* político**	Ventaja a la hora de tratar con gobiernos extranjeros y de gestionar el riesgo político de países menos desarrollados	Cuervo-Cazurra;[20] Díaz Hermelo y Vassolo;[57] García-Canal y Guillén;[20] Goldstein y Pritchard;[59] Lall;[13] Lecraw[13]

que pueden desplegar en mercados extranjeros.[41] La Tabla 3 resume los tipos principales de activos intangibles que poseen las nuevas MNE, tal y como los refleja la literatura sobre el tema. Durante las décadas de 1970 y 1980, la atención de los analistas se centró en habilidades como la adaptación de la tecnología a los mercados de menor escala típicos de los países en desarrollo o recién industrializados, lo económico de su mano de obra o la imperfección de sus aportaciones al mercado.[42] Las MNE de bienes de consumo de estos países también poseían una clase distinta de activo intangible, en concreto «marcas étnicas» que atraían hacia Europa y Estados Unidos a clientes no solo del mercado de origen, sino a las comunidades étnicas de países extranjeros.[43] Otros estudiosos señalaron que las nuevas MNE poseían una destreza sorprendente para mejorar de forma incremental los productos disponibles y para desarrollar variaciones especializadas de estos para determinados nichos de mercado.[44]

Un tipo específico de habilidad de gestión que resulta crítica en la internacionalización acelerada es la capacidad de tramitar de forma efectiva fusiones y adquisiciones en alianzas estratégicas

Durante la década de 1980, los estudiosos del llamado «milagro de Asia Oriental» subrayaron otro activo intangible que tenía que ver con la capacidad de organizar la producción y de ejecutar eficientemente proyectos de gran escala con ayuda de tecnología copiada del extranjero, de sectores tan diversos como el acero, la electrónica, los automóviles, astilleros, desarrollo de infraestructuras y construcción de plantas llave en mano.[45] También destacaron que estas habilidades habían facilitado el crecimiento de grupos de negocios diversificados[46] que, a su vez, hacían más sencillo a las empresas de un mismo grupo expandirse e invertir en el extranjero, aprovechando recursos financieros, de gestión y organizativos comunes.[47] Un tipo específico de habilidad de gestión que resulta crítica en la internacionalización acelerada es la capacidad de tramitar de forma efectiva fusiones y adquisiciones en alianzas estratégicas. Dichas habilidades se vuelven cruciales cuando se trata de extraer valor de estas operaciones, necesarias para aprender y acceder a recursos clave que aumenten la competividad internacional de la empresa.[48] Las destrezas acumuladas en la gestión de fusiones y adquisiciones y la restructuración corporativa de grandes compañías españolas que compiten en sectores regulados fueron determinantes para su expansión internacional en Latinoamérica.[49] Buckley y otros,[50] al analizar el éxito de compañías chinas aprovechando la diáspora de chinos en el extranjero, argumentaban que algunas organizaciones tienen la capacidad de entablar relaciones beneficiosas con otras poseedoras de los preciados recursos necesarios para prosperar en mercados globales. La adopción de estructuras basadas en red también ha contribuido al desarrollo de las nuevas MNE, al facilitar la coordinación entre distintas

actividades internacionales.[51] Sin embargo, en muchos casos las redes de sus países de origen han permitido a estas empresas aprovecharse de la experiencia de compañías con las que ya tienen un vínculo.[52]

En años más recientes, estudiosos de las nuevas MNE han llamado la atención sobre otra clase de activos intangibles. Desde el punto de vista tecnológico, las investigaciones revelan que compañías de países en desarrollo o recién industrializados y países de renta media-alta encuentran menos obstáculos a la hora de adoptar tecnologías nuevas que sus homónimos más consolidados en países ricos. Esto ocurre sobre todo en sectores como la construcción, la electricidad, la gestión portuaria o las telecomunicaciones, donde países como Corea del Sur, España o Dubái, entre otros, han demostrado un talento superior para tomar prestada tecnología y organizar operaciones eficientes en muchos mercados.[53] Es interesante, tal y como apuntan Govindarajan y Ramamurti,[54] que las nuevas MNE también pueden crear productos innovadores que a continuación venden en mercados desarrollados en un proceso llamado «innovación inversa».[55] Otra área objeto de investigación teórica y empírica actual tiene que ver con el *know-how* político que las nuevas MNE parecen poseer como resultado de haberse visto obligadas a operar en entornos altamente regulados primero, y rápidamente desregulados después, como demuestra la expansión de la banca española, de compañías de electricidad, agua y telecomunicaciones en toda Latinoamérica y, en época más reciente, en Europa.[56] Esta habilidad «política» no pasó desapercibida para los primeros analistas de las nuevas MNE, que señalaron que estas compañías poseían una «capacidad emprendedora institucional» que les permitía operar de forma efectiva en condiciones políticas, regulatorias y culturales propias de países en desarrollo.[57] La gestión de riesgo político y regulatorio se identificó en algunos estudios tempranos como una habilidad competitiva clave.[58] En los últimos veinte años se ha añadido un matiz a esta información teórica tras observar que las nuevas MNE están haciendo adquisiciones e intensificando su presencia en el sector de las infraestructuras de países ricos de Europa y América del Norte, incluida generación y distribución de electricidad, agua y gestión de aeropuertos, puertos y autopistas de peaje, entre otras.[59] La reciente expansión corporativa en Latinoamérica de empresas españolas de sectores regulados ilustra cómo estas compañías tienden a invertir en aquellos países donde sus habilidades políticas resultan más valiosas, es decir, en aquellos con alta inestabilidad política. Las empresas españolas de sectores regulados han reducido con el tiempo su propensión a invertir en países políticamente inestables, demostrando que es más sencillo trasladarse de países políticamente inestables a países estables que al contrario.[60]

Resulta esencial señalar que mientras que las destrezas gestoras, organizativas y políticas de las nuevas multinacionales pueden no ser «patentables», sí son escasas, difíciles de imitar y valiosas. Tres condiciones que, según la visión de la compañía basada en los recursos, se han identificado como aquellas que definen la verdadera «habilidad».[61] La expansión internacional de las nuevas multinacionales no puede entenderse sin tener en cuenta estos activos tangibles propietarios y no tecnológicos,

que les han permitido sumar las llamadas rentas de escasez a los ya nutridos beneficios que genera una competencia imperfecta. Así, los activos intangibles han desempeñado un papel fundamental en el auge de las nuevas multinacionales. Sin embargo, estos activos no suelen ser tecnología o marcas, como en el caso de las multinacionales tradicionales,[62] sino de naturaleza gestora, organizativa y política.

Lecciones de las nuevas multinacionales

En nuestro último libro[63] agrupamos las habilidades competitivas de las multinacionales de mercados emergentes en siete principios que las compañías de cualquier país deberían adoptar de cara a la intensa competitividad global del siglo xxi. Primero, argumentamos que la acción debería tener prioridad sobre la estrategia. En la economía rápidamente cambiante, las empresas necesitan experimentar para adaptarse de manera incremental en vez de esperar a la estrategia «perfecta». Ilustramos este principio con el auge de la prominencia global de Bimbo, cuyo énfasis en operaciones y ejecución en lugar de en estrategia le ha permitido convertirse en líder mundial en el sector del pan. El segundo principio tiene que ver con el concepto de nicho. Las empresas deben seguir el camino de menor resistencia para entrar en los mercados extranjeros, y este suele ser un nicho pequeño que pueden dominar. Más tarde, pueden usar ese nicho como plataforma o cabeza de playa para el abordaje del mercado mayoritario. Es la estrategia seguida por Haier en Estados Unidos, una compañía que se orientó primero a estudiantes universitarios y hoy es la primera marca de electrodomésticos del mundo.

El tercer principio implica ampliar la escala de la empresa a la velocidad suficiente para adelantarse a la competencia, atraer clientes sensibles al precio y obtener cuota de mercado. Samsung Electronics es quizá la compañía que mejor evidencia este principio. Lo apostó todo invirtiendo en grandes fábricas para productos nuevos no solo una, sino varias veces. Actualmente es la primera compañía de electrónica de consumo. Si la escala es importante en la economía global, también lo es la capacidad de tolerar el caos, que sería el cuarto principio. Acer se expandió por todo el mundo sin miedo al caos tanto externo como interno. Utilizó una red de socios locales para minimizar el riesgo y maximizar la adaptación. Hoy es la segunda marca mundial de ordenadores. Para que el crecimiento rápido sea sostenible y permita además aprender nuevas habilidades por el camino, proponemos un quinto principio que urge a las compañías a adquirir con inteligencia, en el doble sentido de comprar activos que complementen sus habilidades existentes y hacerlo en el momento oportuno, y con una estrategia de integración clara. En el crecimiento tanto interno como externo, la escala debería permitir a la empresa implantar nuestro sexto principio, expandirse con entusiasmo. Si una compañía espera a estar preparada antes de probar suerte en el extranjero, entonces ya ha tardado demasiado. La expansión extranjera no puede planificarse día a día.

Las empresas tienen que estar dispuestas a experimentar, a practicar el ensayo y el error, a arriesgarse con nuevas oportunidades y otras maneras de hacer las cosas.

Y aquí es donde entra nuestra séptima y más importante recomendación. En esta nueva economía global y siempre cambiante, las organizaciones deben olvidarse de sus vacas sagradas. Lo que les funcionó en el pasado no puede convertirse en un obstáculo a la hora de aprovechar las oportunidades que están surgiendo por todo el mundo.

Conclusión

Las nuevas MNE son el resultado de la imitación de las MNE consolidadas de países ricos —que han tratado de emular desde el punto de vista estratégico y organizativo— y de la innovación como respuesta a las características específicas de los países emergentes y en desarrollo. El contexto en el que se ha producido su expansión internacional es también relevante. Las nuevas MNE han aparecido en países con entornos institucionales frágiles y están acostumbradas a operar en países con regímenes con escasa regulación de la propiedad intelectual, sistemas legales débiles, etcétera. La experiencia en el país de origen se vuelve especialmente valiosa para las nuevas MNE porque muchos países frágiles desde el punto de vista institucional están creciendo a gran velocidad y han desarrollado las aptitudes necesarias para competir en estos entornos complejos.

Además, las nuevas MNE han prosperado en un momento de globalización de mercado en el cual, a pesar de las diferencias locales que aún persisten, el alcance y la escala globales son críticos. Las nuevas MNE han respondido a este desafío embarcándose en una estrategia internacional acelerada, basada en el crecimiento externo dirigido a perfeccionar sus habilidades y aumentar su alcance en el mercado global. A la hora de poner en práctica esta estrategia, las nuevas MNE se aprovecharon de su posición de mercado en sus países de origen y, paradójicamente, su escasa presencia internacional les permitió adoptar una estrategia y una estructura organizativa que han resultado ser las idóneas para el contexto internacional actual, en el que las economías emergentes crecen a gran velocidad.

Es también importante señalar que las MNE consolidadas de los países ricos han seguido algunos de los patrones de comportamiento de las nuevas multinacionales. La creciente presión competitiva de estas en sectores como el cemento, el acero, los electrodomésticos, la construcción, la banca y las infraestructuras ha animado a muchas compañías estadounidenses y europeas a depender menos de estrategias de diferenciación de producto tradicionales y estructuras verticales. Hasta cierto punto, el auge de las organizaciones en red[64] y el cambio generalizado hacia la externalización constituyen respuestas competitivas a los desafíos planteados por MNE consolidadas. Por último, hay una clase especial de nueva MNE, llamada *born-global* o compañía que nace global, que se asemeja a la nueva MNE de muchas maneras pero que tiene su origen en países en desarrollo.

A la vista de todos estos cambios, resulta evidente que el modelo tradicional de MNE está desapareciendo. Es un hecho que la globalización, el cambio tecnológico y la madurez de los países emergentes han facilitado el auge de un nuevo tipo de MNE en el que la inversión extranjera directa está impulsada no solo por las explotación de competencias específicas de la compañía, también por la de nuevos patrones de innovación y formas de acceder a los mercados. Además, las nuevas MNE se han expandido a gran velocidad y sin seguir el modelo tradicional de internacionalización paulatina.

No obstante, es fundamental aclarar que el declive del modelo tradicional de las MNE no implica necesariamente la muerte de las teorías actuales sobre nuevas multinacionales. De hecho, la definición esencial de MNE sigue vigente: para la expansión internacional, una empresa necesita poseer habilidades que le permitan superar el obstáculo que supone ser extranjera; sin habilidades específicas de la compañía, no puede haber multinacionales. Nuestro análisis de las nuevas MNE demuestra que su expansión internacional fue posible gracias a determinadas habilidades de gran valor desarrolladas en sus países de origen, incluidas la ejecución de proyectos y las destrezas políticas y en red, entre otros rasgos no convencionales. Así, la falta de habilidades tecnológicas o de marketing clásicas no implica la ausencia de otras aptitudes valiosas que pueden constituir la base para la expansión internacional. Precisamente, por esta razón, podemos afirmar que las nuevas MNE han llegado para quedarse.

Por su escasa presencia internacional, las nuevas MNE adoptaron una estrategia y una estructura organizativa que son idóneas para el contexto internacional actual

Notas

1
L. T. Wells Jr., *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, 1983.

2
J. A. Mathews, *Dragon Multinationals: A New Model of Global Growth*, Nueva York, Oxford University Press, 2002.

3
P. P. Li, «Toward a Geocentric Theory of Multinational Evolution: The Implications from the Asian MNEs as Latecomers», en *Asia Pacific Journal of Management,* 22.2, junio de 2003, pp. 217-242.

4
Accenture, «The Rise of the Emerging-Market Multinational», 2008; A. Goldstein, *Multinational Companies from Emerging Economies*, Nueva York, Palgrave Macmillan, 2007; R. Ramamurti y J. V. Singh (eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009.

5
J. A. Mathews, *Dragon Multinationals*, 2002.

6
A. Cuervo-Cazurra, «The Multinationalization of Developing Country MNEs: The Case of Multilatinas», en *Journal of International Management*, 14.2, junio de 2008, pp. 138-154.

7
M. F. Guillén y E. García-Canal, *The New Multinationals: Spanish Firms in a Global Context*, Cambridge y Nueva York, Cambridge University Press, 2010.

8
CNUCYD (United Nations Conference on Trade and Development), «World Investment Report 2008», Nueva York y Ginebra, Naciones Unidas, 2008.

9
S. Hymer, «The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment», tesis doctoral (MIT, 1960), p. 25 (publ. Cambridge, The MIT Press, 1976).

10
Para un resumen del modelo económico básico de la empresa multinacional, véase R. E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Nueva York, Cambridge University Press, 1996. Stephen Hymer [1960] fue el primero en observar que las compañías se extienden horizontalmente para proteger (y monopolizar) sus activos intangibles. Otras aportaciones importantes son: P. J. Buckley y M. Casson, *The Future of the Multinational Enterprise*, Londres, Macmillan, 1976; J. F. Hennart, *A Theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1982; D. J. Teece, «Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How», en *Economic Journal*, 87.346, 1977, pp. 242-261.

11
J. Johanson y J.-E. Vahlne, «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», en *Journal of International Business Studies*, 8.1, 1977, pp. 23-32; J. Johanson y F. Wiedersheim-Paul, «The Internationalization of the Firm—Four Swedish Cases», en *Journal of Management Studies*, 12, octubre de 1975, pp. 305-322.

12
R. Vernon, «International Investment and International Trade in the Product Cycle», en *Quarterly Journal of Economics*, 80, 1966, pp. 190-207; «The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment», en *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41.4, noviembre de 1979, pp. 255-267.

13
R. E. Caves, *Multinational Enterprise*, 1996, pp. 238-241; S. Lall, *The New Multinationals*, Nueva York, Wiley, 1983; D. J. Lecraw, «Direct Investment by Firms from Less Developed Countries», en *Oxford Economic Papers*, 29, noviembre de 1977, pp. 445-457; L. T. Wells, *op. cit*, 1983.

14
S. Lall, *New Multinationals*, 1983, p. 4.

15
S. Lall, *Ibid.*; L. T. Wells, *op. cit*, 1983.

16
M. F. Guillén y E. García-Canal, *op. cit*, 2010; M. F. Guillén y E. García-Canal, *Emerging Markets Rule*, Nueva York, McGraw-Hill, 2013; J. A. Mathews, «Dragon Multinationals», en *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 2006, pp. 5-27.

17
C. G. Asmussen, «Local, Regional, or Global? Quantifying MNE Geographic Scope», en *Journal of International Business Studies*, 40, 2009, pp. 1192-1250; J. Bell, R. McNaughton y S. Young, «Born-again Global Firms: An Extension to the Born Global Phenomenon», en *Journal of International Management*, 7.3, 2001, pp. 173-190; N. Hashai, «Sequencing the Expansion of Geographic Scope and Foreign Operations by *Born Global* Firms», en *Journal of International Business Studies*, 42, 2011, pp. 995-1015; S. Khavul, L. Pérez-Nordtvedt y E. Wood, «Organizational Entrainment and International New Ventures from Emerging Markets», en *Journal of Business Venturing*, 25, 2010, pp. 104-119; T. K. Madsen, «Early and Rapidly Internationalizing Ventures: Similarities and Differences Between Classifications Based on The Original International New Venture and Born Global Literatures», en *Journal of International Entrepreneurship*, 11.1, 2013, pp. 65-79; A. Rialp, J. Rialp y G. A. Knight, «The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Enquiry?» en *International Business Review*, 14.2, abril de 2005, pp. 147-166; L. Zhou, W. Wu y X. Luo, «Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks», en *Journal of International Business Studies*, 38, 2007, pp. 673-690.

18
P. J. Buckley y N. Hashai, «The Role of Technological Catch Up and Domestic Market Growth in the Genesis of Emerging Country Based Multinationals», en *Research Policy*, 43.2, 2014, pp. 423-437; J. A. Mathews, *Dragon Multinationals*, 2006.

19
P. S. Aulakh, «Emerging Multinationals from Developing Countries: Motivations, Paths and Performance», en *Journal of International Management*, 13.3, 2007, pp. 235-40; L. A. Dau, «Learning Across Geographic Space: Pro-market Reforms, Multinationalization Strategy, and Profitability», en *Journal of International Business Studies*, 44, 2013, pp. 235-262; J. F. Hennart, «Emerging Market Multinationals and the Theory of the Multinational Enterprise», en *Global Strategy Journal*, 2, 2012, pp. 168-187; D. Lessard y R. Lucea, «Mexican Multinationals: Insights from CEMEX», en *Emerging Multinationals*, Ramamurti y Singh (eds.), 2009; P. P. Li, «Toward an Integrated Theory of Multinational Evolution: The Evidence of Chinese Multinational Enterprises as Latecomers», en *Journal of International Management*, 13.3, 2007, pp. 296-318; J. A. Mathews, *Dragon Multinationals*, 2006; R. Ramamurti, «What Have We Learned About Emerging Market MNEs?» en *Emerging Multinationals*, Ramamurti y Singh (eds.), 2009, pp. 339-426; A. Verbeke y L. Kano, «An Internalization Theory Rationale for MNE Regional», en *Multinational Business Review*, 20.2, 2012, pp. 135-152.

20
A. Cuervo-Cazurra, «Extending Theory by Analyzing Developing Country Multinational Companies: Solving the Goldilocks Debate», en *Global Strategy Journal*, 2, 2012, pp. 153-167; A. Cuervo-Cazurra y M. Genc, «Transforming Disadvantages into Advantages: Developing-Country MNEs in the Least Developed Countries», en *Journal of International Business Studies*, 39, 2008, pp. 957-979; F. Díaz Hermelo y R. Vassolo, «Institutional Development and Hypercompetition in Emerging Economies», en *Strategic Management Journal*, 31, 2010, pp. 1457-73; M. F. Guillén y E. García-Canal, «Risk and the Strategy of Foreign Location Choice», en *Strategic Management Journal*, 29.10, 2008, pp.1097-1115.

21
Ramamurti y Singh (eds.), *Emerging Multinationals*, 2009.

22
E. García-Canal, C. López Duarte, J. Rialp Criado y A. Valdés Llaneza, «Accelerating International Expansion through Global Alliances: A Typology of Cooperative Strategies», en *Journal of World Business*, 37.2, 2002, pp. 91-107; J. Johanson y J. E. Vahlne, «The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership», en *Journal of International Business Studies*, 40, 2009, pp. 1411-1431.

23
P. J. Buckley, S. Elia y M. Kafouros, «Acquisitions by Emerging Market Multinationals: Implications for Firm Performance», en *Journal of World Business*, 49, 2014, pp. 611-632; H. Rui y G. S. Yip, «Foreign Acquisitions by Chinese Firms: A Strategic Intent Perspective», en *Journal of World Business*, 43, 2008, pp. 213-226.

24
F. Bonaglia, A. Goldstein y J. A. Mathews, «Accelerated Internationalization by Emerging Market Multinationals: The Case of the White Goods Sector», en *Journal of World Business*, 42, 2007, pp. 369-383.

25
P. J. Buckley, L. J. Clegg, A. R. Cross, X. Liu, H. Voss y P. Zheng, «The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment», en *Journal of International Business Studies*, 38, 2007, pp. 499-518; Buckley *et al*., «Acquisitions by Emerging Market Multinationals», 2014; J. Lu, X. Liu, M. Wright e I. Filatotchev, «International Experience and FDI Location Choices of Chinese Firms: The Moderating Effects of Home Country Government Support and Host Country Institutions», en *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp. 428-449.

26
J. A. Mathews, *op. cit*., 2006.

27
K. J. Fields, *Enterprise and the State in Korea and Taiwan*, Nueva York, Ithaca, Cornell University Press, 1995, pp. 183-237.

28
D. S. Cho, *The General Trading Company: Concept and Strategy*, Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1987.

29
J. M. Campa y M. F. Guillén, «The Internationalization of Exports: Firm and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country», en *Management Science*, 45.11, noviembre de 1999, pp. 1463-1478.

30
L. T. Wells, *op. cit*., 1983.

31
D. J. Lecraw, *op. cit*., 1977.

32
S. Lall, *op. cit*., 1983; L. T. Wells, *op. cit*., 1983.

33
CNUCYD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), «World Investment Report 2006», Nueva York y Ginebra, Naciones Unidas, 2006; L. T. Wells, *op. cit*., 1983.

34
M. F. Guillén, *The Rise of Spanish Multinationals: European Business in the Global Economy*, Cambridge y Nueva York, Cambridge University Press, 2005.

35
CNUCYD, «World Investment Report 2006».

36
J. F. Hennart, «Down with MNE-centric Theories! Market Entry and Expansion as the Bundling of MNE and Local Assets», en *Journal of International Business Studies*, 40.9, 2009, pp. 1432-1454. El autor afirma que la mayor eficacia en mercados de activos y de servicios de activos en países desarrollados vuelve menos diversificadas y, por ello, más modulares a las empresas. Es decir, que son más susceptibles de ser absorbidas e integradas por una multinacional de un mercado emergente que busque adquirir tecnología y *know-how* externos.

37
A. Cuervo y B. Villalonga, «Explaining the Variance in the Performance Effects of Privatization», en *Academy of Management Review*, 25, 2000, pp. 581-590.

38
Buckley *et al*., «Acquisitions by Emerging Market Multinationals», 2014; E. García-Canal y M. F. Guillén, «Risk and the Strategy of Foreign Location Choice», 2008; Guillén, García-Canal, *Emerging Markets Rule*, 2013; M. W. Peng, «The Global Strategy of Emerging Multinationals from China», en *Global Strategy Journal*, 2, 2012, pp. 97-107; M. B. Sarkar, S. T. Cavusgil y P. S. Aulakh, «International Expansion of Telecommunication Carriers: The Influence of Market Structure, Network Characteristics and Entry Imperfections», en *Journal of International Business Studies*, 30, 1999, pp. 361-382.

39
S. Lall, *op. cit*., 1983, p. 4.

40
S. Lall, *New Multinationals*, 1983; D. J. Lecraw, *op. cit*., 1977; L. T. Wells, *op. cit*., 1983.

41
A. Colli, E. García-Canal y M. F. Guillén, «Family Character and International Entrepreneurship: A Historical Comparison of Italian and Spanish New Multinationals», en *Business History*, 55.1, 2013, pp. 119-138; A. Madhok y M. Keyhani, «Acquisitions as Entrepreneurship: Asymmetries, Opportunities, and the Internationalization of Multinationals from Emerging Economies», en *Global Strategy Journal*, 2, 2012, pp. 26-40; Ramamurti y Singh (eds.), *Emerging Multinationals*, 2009.

42
M. J. Ferrantino, «Technology Expenditures, Factor Intensity, and Efficiency in Indian Manufacturing», en *Review of Economics and Statistics*, 74.4, 1992, pp. 689-700; D. A. Heenan y W. J. Keegan, «The Rise of Third World Multinationals», en *Harvard Business Review*, 57, enero-febrero de 1979, pp. 101-109; S. Lall, *New Multinationals*, 1983; D. J. Lecraw, *op. cit*., 1977; Ramamurti y Singh (eds.), *Emerging Multinationals*, 2009; P. E. Tolentino, *Technological Innovation and Third World Multinationals*, Londres, Routledge, 1993.

43
M. J. Ferrantino, «Technology Expenditures», 1992; Goldstein, en *Multinational Companies*, 2007, pp. 117-122; D. J. Lecraw, *op. cit*., 1977; L. T. Wells, *Third World Multinationals*, 1983.

44
S. Lall, *op. cit*., 1983; CNUCYD, «World Investment Report 2006».

45
A. H. Amsden y T. Hikino, «Project Execution Capability, Organizational Know-How and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization», en *Industrial & Corporate Change*, 3.1,1994, pp. 111-147.

46
M. F. Guillén, «Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View», en *Academy of Management Journal*, 43.3, junio de 2000, pp. 362-80; M. F. Guillén y E. García-Canal, *Emerging Markets Rule*, 2013; C. Kock y M. F. Guillén, «Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification», en *Industrial & Corporate Change*, 10.1, 2001, pp. 1-37; R. Ramamurti, «What Have We Learned About Emerging Market MNEs?», en *Emerging Multinationals*, Ramamurti y Singh (eds.), 2009.

47
Goldstein, *Multinational Companies*, 2007; M. F. Guillén, «Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-1995», en *Academy of Management Journal*, 45.3, junio de 2002, pp. 509-525; S. Lall, *New Multinationals*, 1983, p. 6; J. A. Mathews, *Dragon Multinationals*, 2006; CNUCYD, «World Investment Report 2006».

48
M. F. Guillén y E. García-Canal, *Emerging Markets Rule*, 2013; S. Henningsson y S. Carlsson, «The DySIIM Model for Managing IS Integration in Mergers and Acquisition», en *Information Systems Journal*, 21, 2011, pp. 441-476; P. Kale, H. Singh, y H. V. Perlmutter, «Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital», en *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 217-237; M. Ruess y S. C. Voelpel, «The PMI Scorecard: A Tool For Successfully Balancing the Post-Merger Integration Process», en *Organizational Dynamics*, 41, 2012, pp. 78-84; M. Zollo y H. Singh, «Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies and Integration Capability in US Bank Mergers», en *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1233-1256.

49
E. García-Canal y M. F. Guillén, «Risk and the Strategy of Foreign Location Choice», 2008; Guillén, M. F. *op. cit*., 2005.

50
Buckley *et al., The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment*, 2007.

51
J. A. Mathews, *op. cit*., 2006.

52
B. Elango y C. Pattnaik, «Building Capabilities for International Operations through Networks: A Study of Indian Firms», en *Journal of International Business Studies*, 38, 2007, pp. 541-555; D. W. Yiu, C. M. Lau y G. D. Bruton, «International Venturing by Emerging Economy Firms: The Effects of Firm Capabilities, Home Country Networks, and Corporate Entrepreneurship», en *Journal of International Business Studies*, 38, 2007, pp. 519-540.

53
M. F. Guillén, *The Rise of Spanish Multinationals*, 2005; CNUCYD, «World Investment Report 2006».

54
V. Govindarajan y R. Ramamurti, «Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy», en *Global Strategy Journal*, 1, 2011, pp. 191-205.

55
N. Kumar y P. Puranam, *India Inside: The Emerging Innovation Challenge to the West*, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business Press, 2012.

56
E. García-Canal y M. F. Guillén, *op. cit*., 2008.

57
R. E. Caves, *Multinational Enterprise*, 1996; Cuervo-Cazurra, «Extending Theory», 2012; Díaz-Hermelo y R. Vassolo, «Institutional Development», 2010; Goldstein, *Multinational Companies*, 2007, pp. 99-102; S. Lall, *New Multinationals*, 1983; D. J. Lecraw, «Outward Direct Investment by Indonesian Firms: Motivation and Effects», en *Journal of International Business Studies*, 24.3, 1993, pp. 589-600; R. Ramamurti, «What Have We Learned About Emerging Market MNEs?», en *Emerging Multinationals*, Ramamurti y Singh (eds.), 2009.

58
S. Lall, *New Multinationals*, 1983; D. J. Lecraw, *op. cit*., 1977.

59
M. F. Guillén, *The Rise of Spanish Multinationals*, 2005; véase también A. Goldstein y W. Pritchard, «South African Multinationals: Building on a Unique Legacy», en *Emerging Multinationals*, Ramamurti y Singh (eds.), 2009.

60
E. García-Canal y M. F. Guillén, «Risk and the Strategy of Foreign Location Choice», 2008.

61
J. Barney, «Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy», en *Management Science*, 32.10, 1986, pp. 1231-41; C. C. Markides y P. J. Williamson, «Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View», en *Academy of Management Journal*, 39.2, abril de 1996, pp. 340-367; M. A. Peteraf, «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», en *Strategic Management Journal*, 14.3, marzo de 1993, pp. 179-191.

62
R. E. Caves, *op. cit*., 1996.

63
M. F. Guillén y E. García-Canal, *Emerging Markets Rule*, 2013.

64
C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.

65
K. Moghaddam, D. Sethi, T. Weber y J. Wu, «The Smirk of Emerging Market Firms: A Modification of the Dunning's Typology of Internationalization Motivations», *en Journal of International Management*, 20, 2014, pp. 359–374.

66
«China Buys Up the World», en *The Economist*, 11 de noviembre de 2010.

67
P. Deng, «Why do Chinese Firms Tend to Acquire Strategic Assets in International Expansion?», en *Journal of World Business*, 44.1, 2009, pp. 74-84.

68
J. H. Dunning, «Relational Assets, Networks and International Business Activity», en *Cooperative Strategies and Alliances*, F. J. Contractor y P.E. Lorange, Ámsterdam y Boston, Pergamon Press, 2002, pp. 569-594.

Modelos de negocio en la empresa del futuro

Joan E. Ricart

El profesor Ricart explica cómo nuestro mundo hiperconectado y de alta intensidad digital se está abriendo a la innovación en los modelos de negocio. Aunque es difícil predecir con exactitud qué innovaciones nos deparará el futuro de los negocios, cataloga posibles modelos emergentes.

Estos se concentran en varios grupos. El primero parte de la premisa de que todo lo que no crea valor para el consumidor debe ser eliminado. El segundo lo conforman modelos de negocios de «plataforma» que dan servicio a dos o más mercados simultáneamente. Un tercer grupo es el de los «negocios globales», abiertos a un rápido crecimiento internacional. Subraya la importancia de la «búsqueda de la excelencia» centrada en el desarrollo de la innovación para fomentar los círculos virtuosos, que son el objetivo fundamental de cualquier buen modelo de negocio.

Joan E. Ricart
IESE Business School



Joan E. Ricart, miembro de SMS y de EURAM, ocupa la cátedra Carl Schrøder de Gestión Estratégica y es director del departamento de Gestión Estratégica del IESE Business School de la Universidad de Navarra. También en el IESE ha sido director del programa de doctorado (1995-2006), vicedecano de investigación (2001-2006) y subdirector de personal docente y de investigación (2006-2014). Es vicepresidente de la Iberoamerican Academy of Management. Ha sido presidente fundador de la European Academy of Management (EURAM) y presidente de la Strategic Management Society (SMS). Es autor de varios libros y colaborador en publicaciones de prestigio internacional como *Strategic Management Journal*, *Harvard Business Review*, *Journal of International Business Studies*, *Econometrica* o *Quarterly Journal of Economics*.

Claves para la empresa del futuro:

Entender el impacto del cambio tecnológico en el negocio

La combinación de factores asociados a las tendencias tecnológicas de la movilidad, lo social, la nube y los *big data* están revolucionando los modelos de negocio de empresas en casi todos los sectores. Entender este impacto es fundamental para anticiparse, contrarrestar las amenazas y explotar las oportunidades del nuevo entorno tecnológico.

Innovar en el modelo de negocio

Gracias al cambio tecnológico y a otros factores como la desregulación, la globalización o los cambios demográficos, las oportunidades de innovar en el modelo de negocio son extraordinarias. Esto supone hacer las cosas de manera distinta, crear nuevas fuentes de creación de valor y reforzar nuestra capacidad de capturar valor en el ecosistema, imprescindible para las empresas de éxito en el futuro.

Anticiparse a la competencia potencial

El cambio se acelera y el éxito de futuro necesita rapidez. Las empresas deben anticiparse a sus competidores, actuales o potenciales, detectando las oportunidades (y amenazas) que emergen del cambio tecnológico, a la vez que deben experimentar con novedosos modelos de negocio, desarrollando nuevas formas de hacer las cosas donde puedan capturar más valor. La rapidez es fundamental en esta carrera innovadora.

Modelos de negocio en la empresa del futuro

Los modelos de negocio de las empresas del futuro se están creando hoy. Aquellas empresas incapaces de reinventarse y desarrollar un modelo de negocio adecuado simplemente no tendrán futuro. Desaparecerán. Vivimos un momento de cambio, y ya nos explicaba Peter Drucker que donde hay cambio hay oportunidades. Pero el que no ve las oportunidades verá amenazas. El futuro empieza hoy.

Un mundo conectado

Todas las generaciones piensan que la suya es aquella que vive mayores cambios en la historia, y seguramente esta afirmación es cuando menos imprecisa. ¿Cómo podemos comparar lo que significó la imprenta con lo que supuso la primera revolución industrial o con la aparición de internet? Simplemente no es posible hacerlo. Sin embargo, sí podemos precisar algunos elementos que caracterizan el cambio que se está produciendo actualmente y cómo y por qué afecta de manera tan drástica a la sociedad, las empresas e incluso los gobiernos.

Las fuerzas que caracterizan el cambio que vivimos están asociadas a la tecnología, en particular a las tecnologías de la información y las comunicaciones

(TIC), como ya se ha visto en otros capítulos. Pero, incluso a costa de repetirnos, es importante caracterizar este cambio, ya que hoy este es distinto al de las TIC que nos acompaña desde hace ya unos cuantos años.

Hay cuatro grandes fuerzas en el cambio tecnológico. La primera es la movilidad y, por tanto, la explosión de los puntos de contacto a internet. Todo puede estar conectado en cualquier sitio y a todas horas. Un mundo conectado que no solo incluye personas, también cosas. Multitud de dispositivos en cualquier parte.

La movilidad, y por tanto la explosión de los puntos conectados a internet, es la primera de las cuatro grandes fuerzas del cambio tecnológico

Además, esta facilidad de conexión se multiplica por el efecto nube (*cloud*). La información ya no reside en un único lugar (de hecho sí, pero…), sino que está accesible desde cualquier sitio. Toda la información que podemos precisar la tenemos en cualquiera de estos puntos de contacto. Estamos siempre conectados y con acceso a la información.

Y por si estas fuerzas no fueran suficientes en sí mismas, además habilitan un uso distinto de esta conectividad. Las personas son sociales y desarrollan estas conexiones en redes sociales. No solo se conectan, se comunican, interactúan, se influyen mutuamente. Impulsadas por el *software* de las redes sociales, empujadas por la banda ancha, distribuyen fotos, vídeos, chatean, se explican; se vive la conectividad como una forma natural más de interacción humana. Lo social es una parte importante de la conectividad.

Finalmente, todo este entramado de conexiones, interacciones e información genera cantidades ingentes de información que no suele estar estructurada. De esta información es posible extraer conocimiento sobre lo que desean los consumidores, lo que compran, lo que hacen… Podemos aprender mucho para mejorar la manera que tenemos de hacer las cosas, prestar servicios e interactuar con los usuarios. Es el mundo de los *big data*, del estudio analítico de cantidades enormes de información para hacer mejor las cosas.

Cuando combinamos estos cuatro elementos no solo emerge un mundo conectado, o incluso hiperconectado, sino que a la vez que aumentan las conexiones lo hacen también las interacciones; en definitiva, lo que compartimos (información) incrementa de forma exponencial la «densidad digital»[1]. De acuerdo con los creadores de este concepto, utilizamos este término para referirnos al crecimiento del número de conexiones entre los agentes y al grado de interacción e información que existe entre ellos. Cuando ambos aumentan a la vez, crece la densidad digital y esta posee una gran capacidad transformadora. El impacto de la densidad digital se advierte en todos los sectores de actividad. Sin embargo, viene mediatizado por el entorno regulador imperante en dicha actividad. Cuantas menos restricciones regulatorias se inmiscuyan en esta red

de conexiones, mayor será su impacto. Por otra parte, el aumento de la densidad digital abre la puerta a la innovación en modelos de negocio. Una batalla emergente en el mundo competitivo.

El modelo de negocio[2]

Pero empecemos por el principio. ¿Qué es el modelo de negocio y por qué es más relevante hoy en día? Todas las empresas tienen un modelo de negocio, siempre lo han tenido. El modelo de negocio es «la lógica de la empresa, la forma en que esta crea y captura valor para sus *stakeholders*».[3] Por tanto, siempre ha habido, y siempre habrá, modelos de negocio.

Pensemos en un ejemplo de otra época para facilitar la comprensión de este concepto, de esta lógica subyacente a cómo «gana dinero» una empresa. Analicemos los inicios de la fotografía y en particular la empresa Kodak. Estamos en una época incipiente, donde la fotografía se encuentra en manos de profesionales que eran capaces de reproducir imágenes en blanco y negro sobre un soporte de cristal. George Eastman logró una importante innovación en 1883, o al menos así lo entendió él mismo, cuando fue capaz de traspasar este complejo proceso químico a un soporte más cómodo: el carrete, primero de papel y pronto de plástico. Y así aparece el carrete de fotos tal como lo conocíamos hasta la revolución de la fotografía digital. Pero este gran invento del carrete no tuvo demasiado éxito. La calidad de la fotografía era menor que la que se obtenía por el método tradicional y los profesionales no querían adoptar esta nueva tecnología.

Kodak desarrolló las primeras cámaras digitales e hizo grandes inversiones en tecnología digital. Sin embargo, su problema radica en que esta tecnología hacía obsoleto su modelo de negocio

Gracias a su persistencia, Eastman se dio cuenta de que su novedad no era adecuada para estos clientes establecidos, pero sí tenía potencial para otros clientes que no estaban bien atendidos hasta el momento. Pensó entonces que muchas familias estarían deseosas de poder tener recuerdos familiares más fáciles de realizar y más económicos, hechos por ellos mismos, en lugar de tener que recurrir, y solo en contadas ocasiones, a la fotografía profesional. Pero para vender a este público se necesitaba otro modelo de negocio distinto. Primero hacía falta una máquina de fotografiar asequible y fácil de usar gracias al nuevo soporte (carrete). Eastman logró desarrollarla. Pero después era necesario establecer una cadena de establecimientos donde estas familias pudieran adquirir la máquina, el carrete y luego las fotografías, gracias al revelado. Para llevar a cabo estas ideas, fundó Kodak en 1888 y estableció una gran

cadena de servicio que con los años alcanzó un amplio territorio en todo el mundo. Podías encontrar carretes y servicio en puntos de todo el globo.

Con este nuevo modelo de negocio, el invento de Eastman cambió el mundo, al menos en lo que respecta a la fotografía. A su vez, Kodak desarrolló unas increibles capacidades distintivas en el mundo de la química, de la óptica, del servicio… Hasta la aparición de la fotografía digital. Muchas personas creen que Kodak perdió el tren de la fotografía digital y no supo desarrollar su tecnología, pero nada está más alejado de la realidad. Kodak desarrolló las primeras cámaras digitales e hizo grandes inversiones en tecnología digital durante muchos años. Sin embargo, su problema radica en que esta tecnología hacía obsoleto su modelo de negocio, que era muy difícil de cambiar. En el mundo digital, la química ya no es relevante, no hay película, no hay revelado, los elementos que eran básicos en el modelo de negocio de Kodak. En la fotografía digital, el ingreso pasa de la película a la máquina, ya que no requiere suministro ni revelado. Por tanto, todos los centros de servicios y toda la tecnología química se quedan en barbecho. Pero el cambio fue incluso más drástico: ahora ni siquiera se venden demasiadas máquinas fotográficas; el consumo masivo de fotografías se produce a través de los móviles y las tabletas, que además facilitan compartir esta información con otras personas. La transformación que debía hacer Kodak no era un cambio tecnológico, era un drástico cambio en el modelo de negocio. Y no pudo hacerlo. Sin embargo, sí que hay ganadores en el mundo de la fotografía digital, pero son aquellos que han ayudado a compartir (lo social y en movilidad) fotografías y los que venden y distribuyen imágenes. Modelos de negocio donde las capacidades de Kodak eran poco útiles.

Kodak fue en su momento el futuro, pero lo perdió con el cambio tecnológico. Sin embargo, algunos son capaces de ver futuro donde otros lo están perdiendo. Es el caso de Zara (Inditex)

El ejemplo de Kodak no solo muestra el concepto de modelo de negocio y su importancia, también el impacto que tiene la tecnología en nuestra forma de utilizar las cosas. La fotografía era el recuerdo, aparecía tiempo después del viaje o la fiesta, se compartía en grupos pequeños, era costosa su distribución… Ahora no solo es instantánea, es fácil de distribuir a otros lugares y a otras personas casi de manera simultánea. Se pueden colgar fotos en redes sociales abiertas o enviar a grandes grupos. Un mundo distinto.

Si Kodak fue en su momento el futuro, lo perdió con este cambio tecnológico. Sin embargo, algunos son capaces de ver futuro donde otros lo están perdiendo. Pensemos si no en el caso de Zara (Inditex), que emerge en la década de 1970 cuando la industria textil en España está en claro declive, afectada por la fabricación en países de bajo coste. Amancio Ortega tiene una visión distinta. No se trata del gran

volumen fabricado a bajo coste en lugares con salarios bajos, sino de servir más rápidamente lo que la mujer desea, aunque cueste más la producción, ya que así se logrará un precio neto[4] superior. Y con esta idea ha desarrollado todo un imperio de marcas y establecimientos en todo el mundo.

El producto al final son prendas de vestir, pero el modelo de negocio es radicalmente distinto. Consiste en tener buenas antenas para detectar qué prenda se desea, diseñarla, fabricarla y distribuirla lo más rápidamente posible para que pueda estar en manos de esta compradora ahora que sabemos que desea comprarla. Hoy en día, con su volumen de ventas, con su expansión internacional y con tantos puntos de venta, se tienen que hacer las cosas muy bien para ser capaz de hacer lo que hace Zara: servir lo que la mujer quiere en dos o en cuatro semanas desde que se detecta el deseo hasta que sale a la venta. La velocidad permite reducir o eliminar la publicidad, permite un precio neto superior, y estos incrementos de margen compensan sobradamente un coste más alto de fabricación. Y así, Zara es un modelo de negocio que se estudia en todo el mundo, el de la moda rápida o *pronto moda*.

Vemos pues la importancia del modelo de negocio, de esta lógica subyacente de cómo creamos y capturamos valor para nuestros *stakeholders*. Y siempre han emergido oportunidades de crear modelos de negocio distintos, disruptivos, que han cambiado las reglas de juego del sector, como hicieron Kodak y Zara. Sin embargo, hoy en día, la combinación de los elementos indicados en el cambio tecnológico, junto a los cambios en globalización, desregulación, demográficos y de uso que el cambio tecnológico conlleva o acompaña, hacen posible hacer las cosas de formas radicalmente distintas. No solo un poco mejor o un poco más eficientemente, sino de forma absolutamente distinta. Por ello, las oportunidades de innovación en el modelo de negocio, o las amenazas que creen las innovaciones de otro en el modelo de negocio, aumentan de manera exponencial. Es una revolución en marcha.

Innovación en el modelo de negocio

En definitiva, el cambio tecnológico, junto a los otros cambios, permite una gran innovación en el modelo de negocio. Las empresas del futuro van a sorprendernos con novedosos y originales modelos de negocio. Las oportunidades son crecientes en este nuevo mundo. Y obviamente es difícil predecir aquello que nos va a sorprender por ser rompedor. Pero sí podemos catalogar hasta cierto punto los negocios que van emergiendo, ya que, como decíamos anteriormente, el futuro empieza hoy.

Un grupo de modelos de negocio que vemos emerger con fuerza se podría llamar «la obsesión por el coste». Quizá, el paradigma de este modelo haya sido el de las líneas aéreas de bajo coste, que aprendieron del modelo original desarrollado por Southwest en Estados Unidos, la única línea aérea americana que

nunca ha dejado de ganar dinero. Southwest decidió volar punto a punto, entre aeropuertos más pequeños y menos congestionados, utilizando un conjunto de medidas operativas para tener los aviones más tiempo en el aire y llenos de viajeros. El coste baja drásticamente y se puede vender más barato, atrayendo a más público, haciendo más rutas rentables; el círculo virtuoso hace el resto. Con distintas versiones, es el modelo de negocio de Ryanair en Europa, Air Asia en Asia y muchísimas otras compañías que actualmente compiten con este modelo. La obsesión por el coste ha emergido en muchos otros sectores, como en el mundo de la venta al detalle con grupos como Walmart. Pero esta filosofía de obsesión de costes que Sam Walton supo desarrollar con tanto mimo en Walmart está afectando a un número creciente de sectores. Se trata de eliminar costes superfluos y organizarse para aprovechar las economías de escala, alcance, utilización, experiencia, etcétera, para el beneficio de los consumidores. Todo aquello que no crea valor para el consumidor debe eliminarse.

Otro grupo de modelos de negocio que emergen con fuerza son las «plataformas». Bajo este término identificamos modelos de negocio que sirven a dos o más mercados simultáneamente. Por ejemplo, los mercados tradicionales sirven a los vendedores proveyendo un espacio adecuado en un punto que atraiga a compradores, así como a los compradores integrando una oferta que les seduzca para visitar dicho mercado. Por supuesto que la tecnología actual nos permite superar las barreras del tiempo (accesible veinticuatro horas al día) y la localización (accesible desde *casi* cualquier lugar) y, por tanto, emergen cada vez más plataformas, entre las que empieza a surgir una competencia en ascenso. Dicha competencia es especialmente interesante, ya que las plataformas acostumbran a activar externalidades de red[5] que conllevan situaciones en las que el ganador se lo lleva todo. En esta competencia, los participantes también hacen grandes esfuerzos por aumentar los costes de cambio de la parte más débil de la plataforma para mantener a sus miembros cautivos. Un caso de plataforma muy conocida es eBay, que se inició con subastas de objetos de segunda mano que poco a poco se transformaron en mercados de terceros, en los que todo tipo de empresas venden todo tipo de productos, creando un gigantesco bazar *online*.

Plataformas son también las máquinas de videojuegos, los sistemas operativos o los *smartphones*, entre muchas otras. En todos estos casos, la variable fundamental es la base instalada. Por ejemplo, si una plataforma de videojuegos, digamos Nintendo, alcanza un número considerable de ventas, tendrá una gran base instalada y eso será atractivo para los desarrolladores de juegos que desearán utilizar esta plataforma con el fin de llegar a más compradores potenciales. Más juegos, esperamos que mejores, a su vez aumentarán el atractivo de la plataforma y, por tanto, su base instalada. Y así consolidamos el círculo virtuoso de esta externalidad de red.

Un tercer grupo de modelos de negocio son «los negocios globales» que se abren al mundo en muy poco tiempo. Pensemos en Mango. Mango, a diferencia de Zara, sí hace moda. Crea colecciones y las introduce en el mercado a

buen precio gracias a su fabricación en países de bajo coste y a su flexibilidad para producir aquello que se vende en lugar de vender aquello que se produce. Mango se enfocó desde el inicio en las mujeres urbanas, modernas, profesionales, relativamente jóvenes.[6] Ello conlleva un segmento no muy grande en ciudades ya de cierto tamaño. Así que crecer con rapidez internacionalmente es prioritario para obtener las ventajas de escala y el tamaño que le permite desarrollar y gestionar su sistema de producción y logística de manera eficiente. La rápida globalización es imprescindible. Como botón de muestra adicional podríamos pensar en Desigual: aunque se dirige a otro segmento, tiene una estrategia parecida a la de Mango, pero se ha internacionalizado aún más rápidamente.

Los «negocios globales» se abren al mundo en muy poco tiempo. Para estos modelos de negocio el crecimiento internacional es prioritario

En otro sector, podemos pensar en Metalquimia, una pequeña empresa de Girona que fabrica maquinaria para el sector cárnico en un segmento muy especializado. Con un mercado tan reducido en cada país, la internacionalización es imprescindible. Solo así, Metalquimia puede aprender de los clientes más exigentes estén donde estén y reflejar estos conocimientos en un efectivo proceso de innovación que le permite ser puntero en sus especialidades, y tener la escala suficiente para *pagar* sus costes de innovación.

Metalquimia nos ayuda a trasladarnos hasta el cuarto grupo de modelos de negocio que clasificamos como «búsqueda de la excelencia». Son empresas enfocadas a la innovación, a sorprender al cliente con novedades, a satisfacer necesidades que todavía no han sido creadas. Apple es seguramente un ejemplo paradigmático. Después de inventar los ordenadores personales y casi morir en su guerra con Wintel, ha revolucionado el mundo de la música y el de los reproductores musicales con el iPod, el de la telefonía con el iPhone y ha creado todo un universo nuevo de tabletas con el iPad. Metalquimia ha desarrollado similares invenciones en su segmento industrial.

Irizar es una empresa vasca de origen familiar que se constituyó en cooperativa y se integró en el Grupo Mondragón hasta que se separó en 2005. Fabrica carrocerías para autocares de lujo que vende por todo el mundo. Tiene un modelo de gestión muy peculiar basado en el uso de equipos autogestionados y en el tratamiento de todas las personas como propietarios de la empresa. Gracias a este modelo de gestión, Irizar logra un altísimo nivel de excelencia innovadora en el mundo de las carrocerías para autocares de lujo.

Cada una de las empresas citadas tiene modelos de negocio muy distintos por la diversa forma en la que intentan desarrollar sus capacidades innovadoras, pero todas coinciden en su constante búsqueda por la excelencia, la diferenciación en sus productos y servicios y su apuesta permanente por la innovación.

La diferenciación en productos y servicios se puede lograr gracias a la innovación, pero también con el desarrollo de otras capacidades distintivas. Así pues, podemos hablar de modelos de negocio fundamentados en «la velocidad», los que se adaptan rápidamente a las exigencias del cliente, donde ya hemos visto el caso emblemático de Zara. Otros se distinguen por su calidad, a veces intrínseca (Rolls Royce), o asociada a un segmento muy característico o casi a una tribu de compradores (Ducati). Otros logran adaptarse a gustos locales o resultar atractivos para clientes quizá poco informados. Todos son ejemplo de modelos de negocio que pertenecen al quinto grupo, los «diferenciados/adaptados». En el mundo digital, esta diferenciación puede llevarse al extremo, al caso de uno a uno. Es lo que se ha denominado la «larga cola» (*long tail*). Este concepto se desarrolla con los sistemas de venta *online*, ya sean tipo tienda (Amazon en sus inicios) o bazar (eBay). En cualquier caso, el resultado es que, al reducir drásticamente los costes de transacción, podemos servir a segmentos de mercado muy pequeños —incluso de uno— con la misma eficiencia, o casi, que a segmentos de gran volumen.

Los modelos de negocio de «búsqueda de la excelencia» son empresas enfocadas a la innovación, a satisfacer necesidades que todavía no han sido creadas

Estos cinco grupos no son exhaustivos, seguro que hay otros que incluso ahora no sabríamos clasificar y menos aún en el futuro, ya que la innovación es por definición no previsible. Además, tampoco son grupos que pertenezcan exclusivamente a esta categoría. De hecho, muchos de los casos indicados en cada apartado podrían servir también de ejemplo en otros. Luego esta clasificación más que una taxonomía es una forma de identificar características que hacen *bueno* a un modelo de negocio en su capacidad de crear y capturar valor. Son características de modelos de negocio que activan círculos virtuosos[7] y crean una dinámica positiva. Cuantas más dinámicas positivas integre un determinado modelo de negocio más robusto será y, por tanto, más capacidad tendrá de sobrevivir en competencia con otros modelos actuales y potenciales.

Para definir mejor estas agrupaciones de modelos de negocio podemos centramos en los círculos virtuosos que cada una de estas agrupaciones activa. Los modelos de negocio que hemos llamado «la obsesión por el coste» generan distintos tipos de círculos virtuosos que disminuyen progresivamente el coste de fabricación del producto o de provisión del servicio. Su base puede estar en economías de escala (el coste disminuye con el volumen de fabricación), economías de aprendizaje (el coste disminuye con la producción acumulada) o economías de utilización de capacidad (el coste disminuye al aumentar la capacidad utilizada); también en alguna combinación de estos elementos y otros asociados a un recurso escaso como la localización, la tecnología o el conocimiento. En general, todos son círculos virtuosos asociados a la oferta.

El comportamiento de estos costes es además distinto en un mundo tangible, donde hay normalmente límites físicos, al de un mundo virtual donde la escalabilidad puede no tener límites.

Por el contrario, los círculos virtuosos asociados a las «plataformas» tienen su origen en la presencia de externalidades de red y costes de cambio a los que se somete al cliente (*lock-in*) y, por ello su naturaleza está más asociada a la demanda que a la oferta. Son círculos virtuosos muy potentes que muchas veces implican situaciones en las que el ganador acapara la mayoría de la demanda, pero a su vez son delicados ya que se transforman en círculos viciosos con mucha facilidad cuando el ganador acaba siendo otra empresa.

Los «negocios globales» también generan círculos virtuosos asociados a la demanda, pero normalmente han de ser combinados con alguna variable importante en el campo de la oferta. La rápida internacionalización permite un volumen adecuado para explotar economías de escala, cubrir costes fijos o lograr niveles de innovación o fuerza de marca inalcanzables de otra manera.

Similares combinaciones requieren las otras dos agrupaciones de modelos de negocio. En la «búsqueda de la excelencia», el factor clave es la innovación. Activar un ciclo de innovación es francamente difícil, puesto que requiere hacer muchas cosas mejor que los competidores para poder ir por delante en la carrera de la innovación. Esto implica mejores prácticas, mayor compromiso del personal o mejor atracción de talento. Todo muy difícil de mejorar de forma sostenida en el tiempo.

También resulta complicado mantener un nivel de diferenciación adecuado en los modelos «diferenciados/adaptados». La velocidad de adaptación es esencial para internalizar esta constante carrera competitiva para llegar el primero a complacer el deseo del consumidor en el momento adecuado; es decir, cuando no tenga una buena alternativa que escoger. Es la constante lucha contra la rápida *comoditización* de cualquier producto o servicio.

Mantener vivos estos círculos virtuosos o su combinación es el objetivo de los buenos modelos de negocio. Y su robustez, una ardua tarea en la competencia del siglo xxi basada en el desarrollo de mejores y más novedosos modelos de negocio.

Una nueva tarea directiva: reinventar el modelo de negocio

Si lo deseamos, las nuevas TIC nos permiten encarar estas cinco dimensiones simultáneamente. Pero hacerlo, ya sea en un mercado nuevo o en uno existente, requiere una ardua tarea de diseño, de encontrar el modelo de negocio adecuado para activar estos círculos virtuosos. Esto conlleva un enfoque en diseño al que estamos poco acostumbrados en el campo de la estrategia. Es necesario recuperar las habilidades de *design thinking*: cómo resolvemos los problemas, cómo activamos el virtuosismo del modelo, cómo contrarrestamos las dificultades de nuestro entorno.

El directivo de la empresa del futuro deberá desarrollar este tipo de habilidades, que empiezan por entender la naturaleza del cambio tecnológico y sus implicaciones; pero ha de ir más allá, ya que necesita aplicar estos conocimientos en el diseño de una lógica coherente de empresa que refuerce y proteja los círculos virtuosos de manera más efectiva que las formas alternativas de servir a este mercado y estas necesidades. Dada la complejidad de estos modelos de negocio y su carácter holístico, el proceso de diseño requerirá experimentación, pruebas y errores, correcciones, aprendizaje en el camino para finalmente consolidar un modelo y, rápidamente, empezar a pensar cómo debe cambiar y/o mejorar, porque toda ventaja competitiva es cada vez más transitoria y menos sostenible.

El directivo de la empresa del futuro deberá desarrollar las habilidades de *design thinking*: cómo resolver los problemas, cómo activar el virtuosismo del modelo, cómo contrarrestar las dificultades del entorno

Y por si el diseño no fuera suficientemente complicado, si pensamos en un modelo capaz de obtener la dinámica interna necesaria para hacer realidad la lógica de la empresa, esta lógica y su modelo deben ser robustos frente a la dinámica competitiva. A veces, un modelo de negocio objetivamente superior —si pudiera considerarse aisladamente— puede fracasar frente a peores alternativas ya establecidas, como ocurre a menudo con las plataformas. Estas terminan siendo superiores en interacción. Por ejemplo, es muy difícil superar una plataforma ya establecida donde la base instalada puede ser una barrera imposible de franquear incluso para un modelo de negocio que aisladamente puede considerarse más afectivo, pero que empieza con base instalada cero.

En definitiva, el diseño del modelo de negocio no se produce de forma aislada, sino en un entorno en el que otros también están tomando decisiones y eligiendo sus modelos de negocio. Esta interacción es fundamental y debemos incorporarla al proceso de diseño. Hemos de tener en cuenta las alternativas existentes, pero también las potenciales, y el *timing*. Puede ser que nos movamos demasiado lentos y cuando vayamos a ocupar un espacio ya esté ocupado, lo que nos obligará a hacer algo distinto. Pero también que corramos demasiado y no hayamos desarrollado las capacidades necesarias para el siguiente paso. Por eso, dirigir este proceso de diseño en una interacción dinámica es una tarea compleja y difícil, pero imprescindible para crear la empresa del futuro.

Madurar un modelo de negocio novedoso, innovador, capaz de dar respuesta a los retos del futuro en un entorno incierto, conectado, con alta densidad digital, requiere las habilidades de un emprendedor. Luego el directivo del futuro debe ser bueno en diseño, hábil en estrategia, pero también diestro en emprender, en

entender dónde residen las oportunidades, cómo aprovechar los cambios, cómo renovarse para reinventarse. Demasiadas veces pensamos en un CEO como un gestor de una realidad existente más que en el creador de una nueva realidad, pero no podemos dejar este cambio fundamental solo en manos de los *start-ups*, necesitamos directivos emprendedores en las grandes empresas.

Con estas habilidades de diseño, estrategia y emprendimiento, será posible crear nuevos modelos de negocio que cambiarán —ya lo están haciendo—, no solo las empresas, sino también los sectores, estableciendo nuevas reglas de juego y por tanto nuevas formas de reparto del valor creado. Necesitamos la visión y el liderazgo de transformar sectores enteros, pero a su vez hemos de hacerlo de forma que podamos capturar una parte significativa del valor creado. Un complicado juego para los altos directivos en este siglo y para los líderes de las empresas del futuro.

Modelos de negocio en la empresa del futuro

Hemos empezado este capítulo hablando del cambio tecnológico y las características disruptivas de las nuevas TIC. Pero las TIC son solo un facilitador, aunque sea muy importante. El foco debe estar en el modelo de negocio, que es el gran agente de cambio en toda la trasformación empresarial que conduce a la empresa del futuro. Debemos, en definitiva, reinventar los modelos de negocio y hacerlo apoyándonos en las nuevas tecnologías, consciente de sus cambios y de su rápido desarrollo.

Para lograr estos cambios necesitamos líderes empresariales que tengan buenas capacidades de diseño, buen olfato estratégico y un carácter emprendedor. Y esto es solo el principio, ya que seguramente este nuevo diseño requerirá innovaciones en la forma de dirigir, con nuevos balances organizativos y nuevas capacidades en nuestros empleados y directivos. Su ejecución no será nada fácil.

Por eso, construir las empresas del futuro es tan difícil. Siempre lo ha sido. Resolver la dificultad ha sido la tarea del buen líder. Y en la etapa en la que estamos esta tarea tiene un eje central: reinventar el modelo de negocio de la empresa para que la empresa de hoy y la nueva empresa sean también la empresa del futuro. Y el futuro empieza hoy, no tardemos en dar inicio a esta tarea y a prepararnos para ella. De su éxito dependerá el bienestar de muchas personas. El liderazgo siempre viene acompañado por la responsabilidad. Afrontemos hoy nuestro reto y reinventemos el modelo de negocio.

Notas

1
Este concepto fue acuñado en E. Kaganer, J. Zamora y S. Sieber, «The Digital Mind-Set: 5 Skills Every Leader Nees de Succed in the Digital World», IESEinsight, issue 18, tercer cuatrimestre, 2013.

2
Sobre modelos de negocio se recomienda leer:
R. Casadesus-Masanell y J. E. Ricart, «Competing Through Business Models (A). Business Model Essentials», Harvard Business School, nota 708452, 2008; R. Casadesus-Masanell y J. E. Ricart, «Competing Through Business Models (B). Competitive Strategy vs. Business Models», Harvard Business School, nota 708475, 2008; R. Casadesus-Masanell y J. E. Ricart, «Competing Through Business Models (C). Interdependence, Tactical & Strategic Interaction», Harvard Business School, nota 708476, 2008; R. Casadesus-Masanell y J. E. Ricart: «From Strategy to Business Models and Onto Tactics», en *Long Range Planning,* 43, 2-3, 2010, pp.195-215; R. Casadesus-Masanell y J. E. Ricart: «How to Design a Winning Business Model», en *Harvard Business Review,* enero de 2011, pp. 100-107; Un resumen puede encontrarse en J. E. Ricart, «Strategy in the 21st Century: Business Models in Action», IESE Technical Note SMN-685-E, 2013.

3
Stakeholders es un término comúnmente aceptado para referirse a todas las partes implicadas en el futuro de la organización, como accionistas, empleados, proveedores, clientes, gobienro, sociedad en general, etcétera.

4
El precio neto es el precio de venta corregido por el impacto de los descuentos, gastos de publicidad y de promoción. El precio efectivo resultante se conoce como el precio neto.

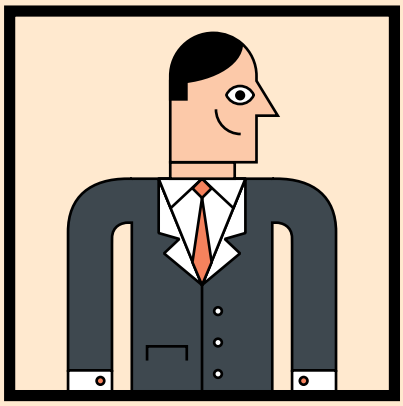
5
Una externalidad de red se produce cuando al añadir un consumidor más todos los consumidores actuales se benefician de su presencia. Esto se produce naturalmente en redes. Por ejemplo, el valor de tener una conexión telefónica aumenta con cada nuevo usuario en dicha red. Se produce también de forma indirecta en las plataformas (*multimarket*), en las que cuando aumenta una parte del mercado se incrementa el valor para la otra y viceversa.

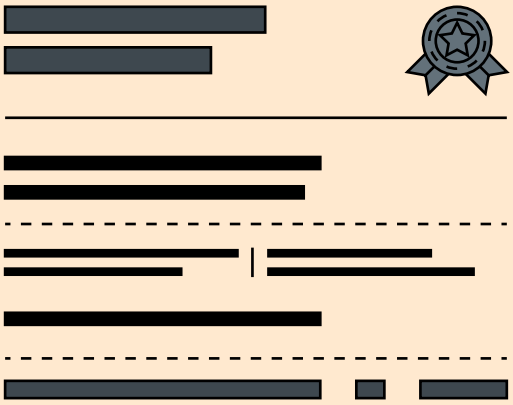
6
Después de algunos intentos fallidos a lo largo de su historia, recientemente Mango ha iniciado diversas colecciones como HE by Mango para hombre, Mango Kids, Violeta, etcétera.

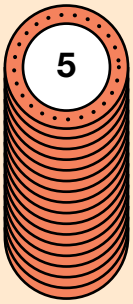
7
Los modelos de negocio se pueden definir formalmente como un conjunto de elecciones y sus consecuencias (véanse las referencias indicadas en la nota 2). Las elecciones generan consecuencias y estas a su vez habilitan la posibilidad de llevar a cabo dichas elecciones. En este proceso dinámico, la conexión de elecciones y consecuencias genera círculos de retroalimentación positiva (virtuosos) o negativa (viciosos). La existencia de buenos círculos virtuosos es una característica de los modelos de negocio con éxito.

Personas, talento y cultura

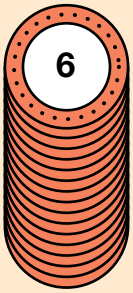
Las 20 aptitudes más frecuentes de las personas que encontraron trabajo a través de LinkedIn (2013)



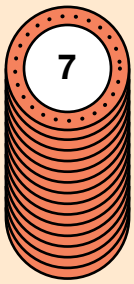




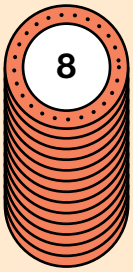
Análisis estadístico y minería de datos



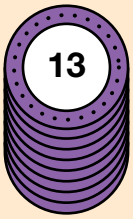
Diseño de interfaz de usuario



Marketing digital y en línea



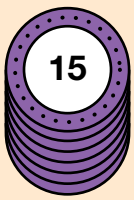
Reclutamiento



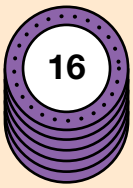
Programación web



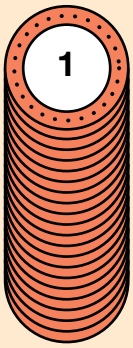
Diseño de algoritmos



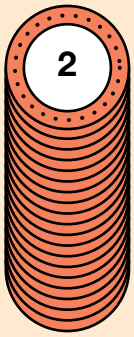
Administración de bases de datos y *software*



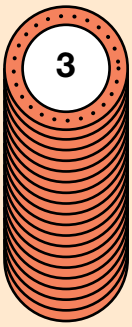
Computación gráfica y animación



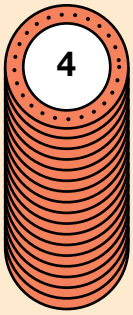
Marketing en medios sociales



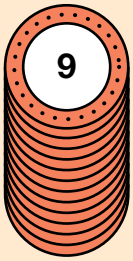
Desarrollo de aplicaciones móviles



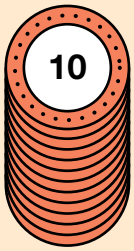
Computación distribuida y en la nube



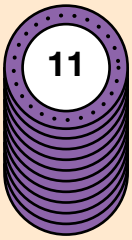
Perl / Python / Ruby



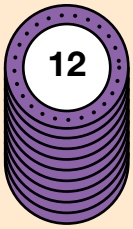
Desarrollo de negocios y gestión de relaciones



Sistemas de información y de pago al por menor



Inteligencia de negocio



Ingeniería y almacenamiento de datos



Lenguaje de programación C / C++



Middleware y *software* de integración



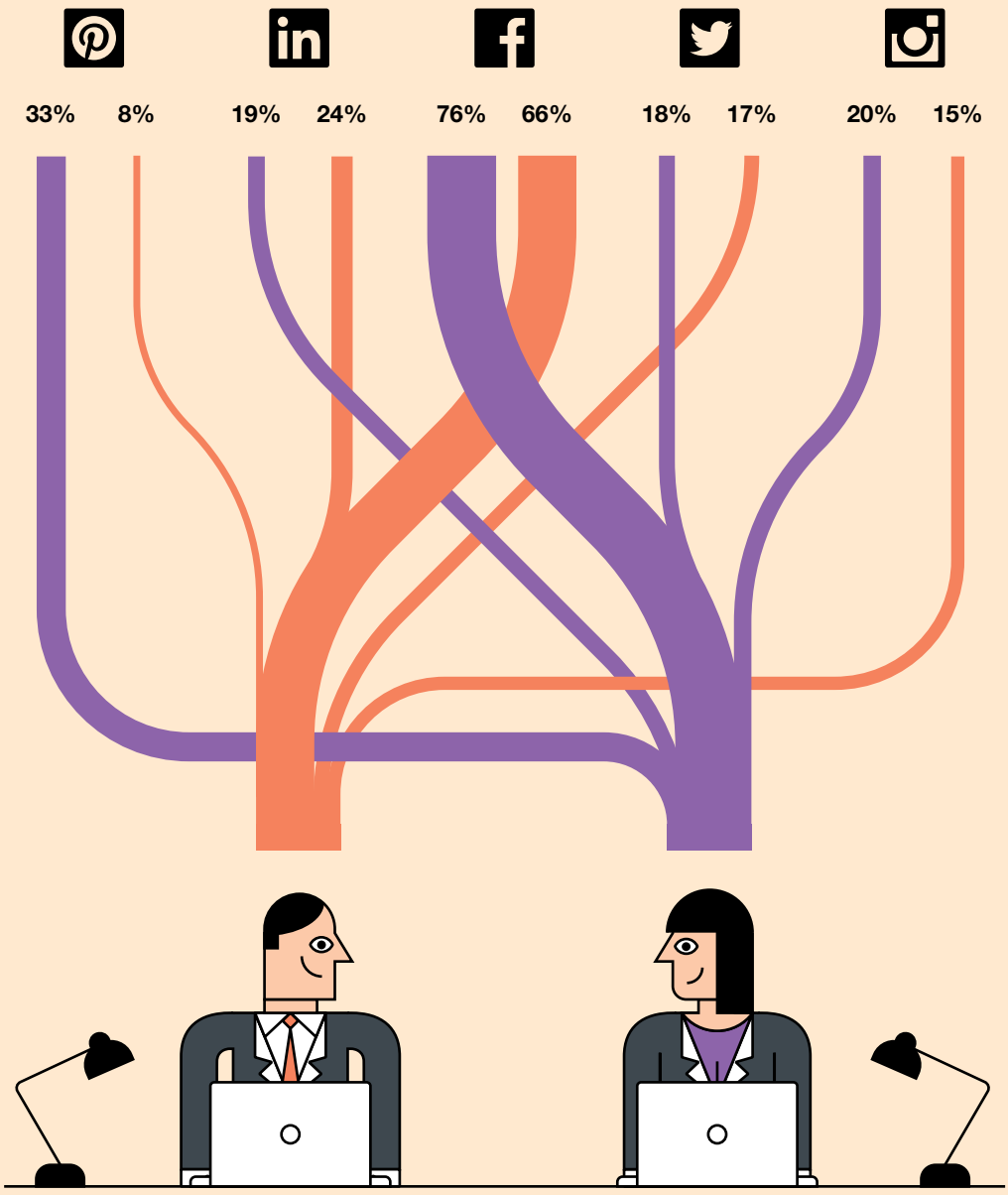
Desarrollo de Java



Garantía de calidad del *software* y análisis de usabilidad

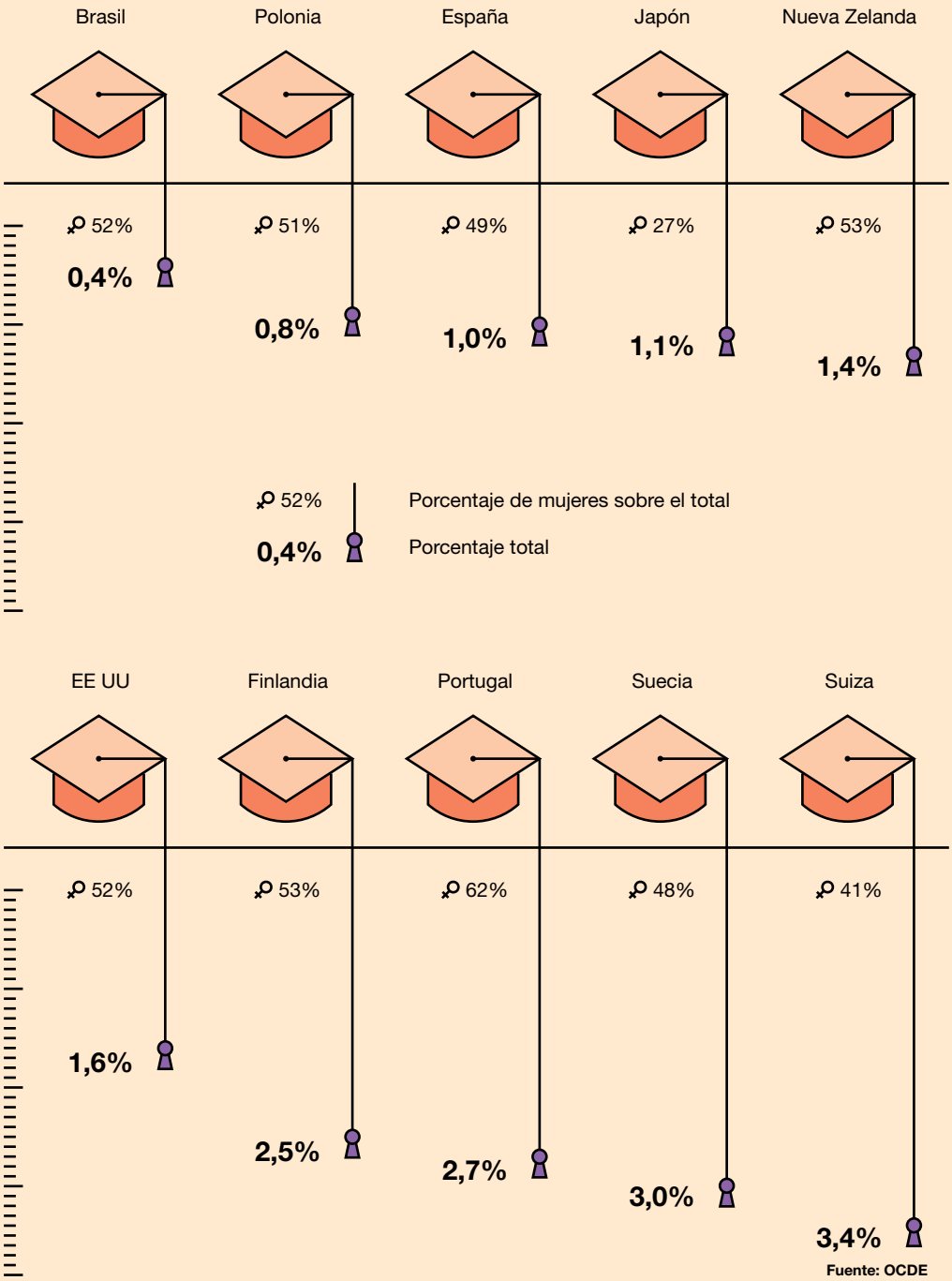
Fuente: LinkedIn

Porcentaje de usuarios de redes sociales por género en EE UU (2013)



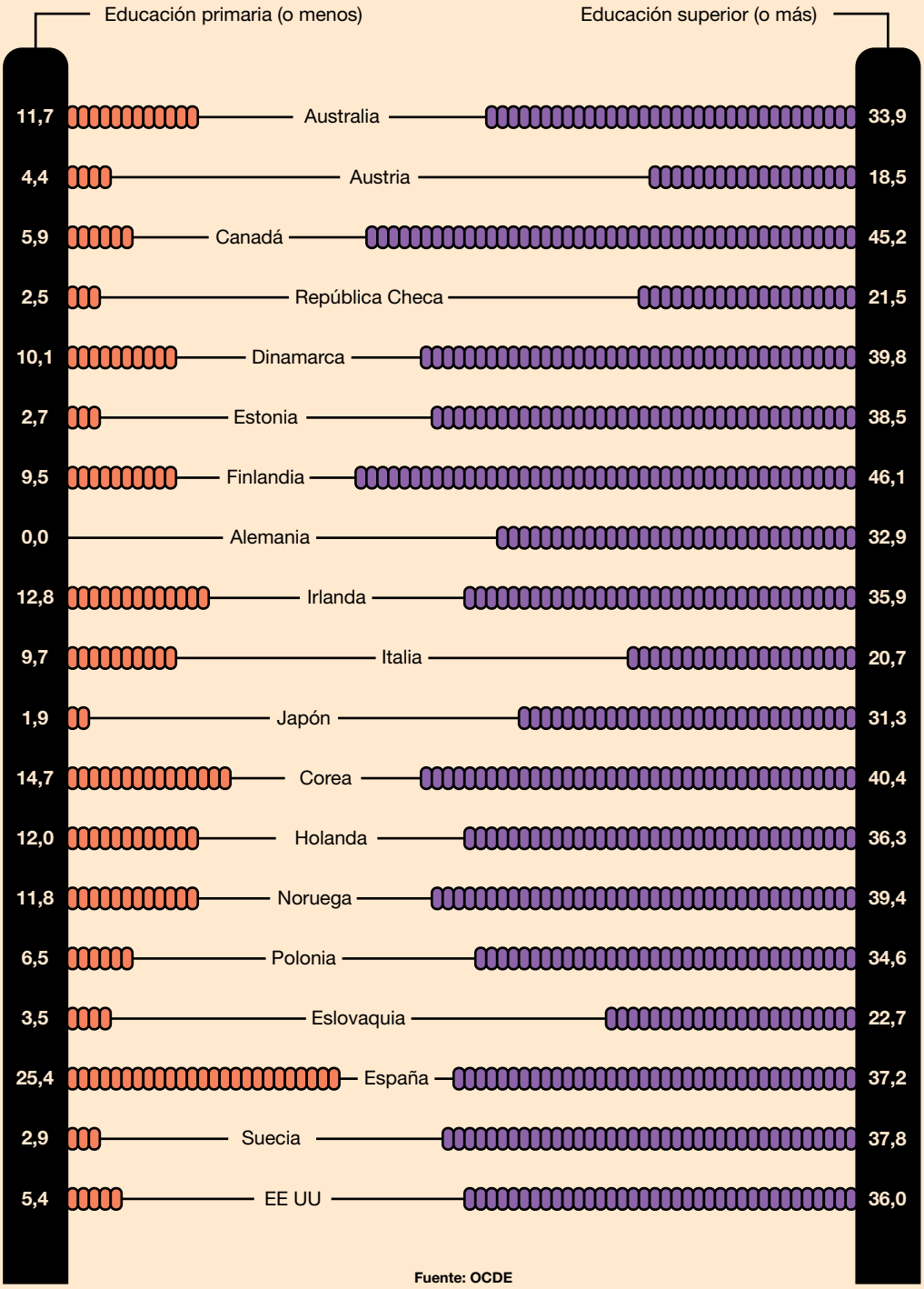
Fuente: Pew Research Centre

Porcentaje de población que obtiene un doctorado (2012)



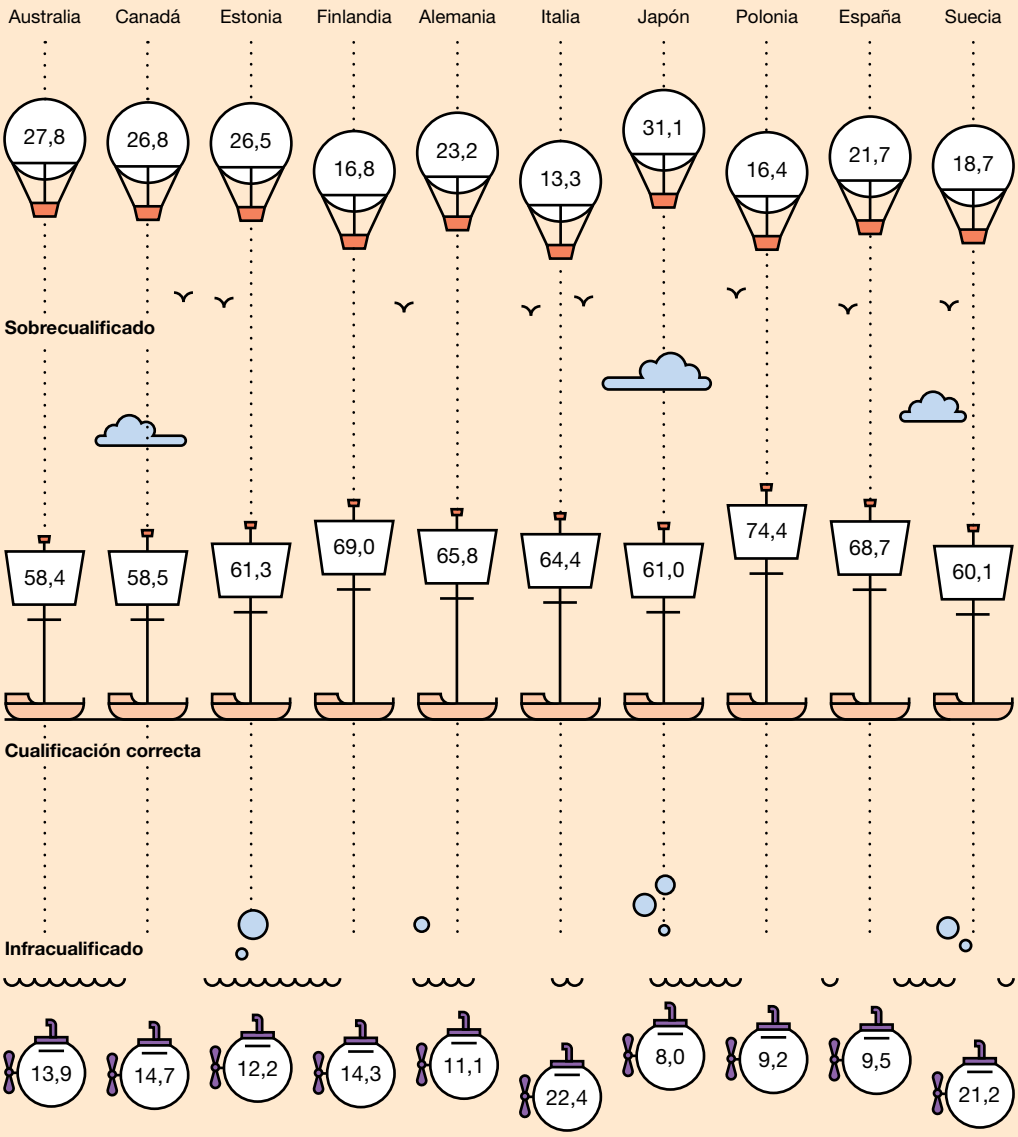
Fuente: OCDE

Porcentaje de trabajadores por país y por nivel educativo requerido (2012)



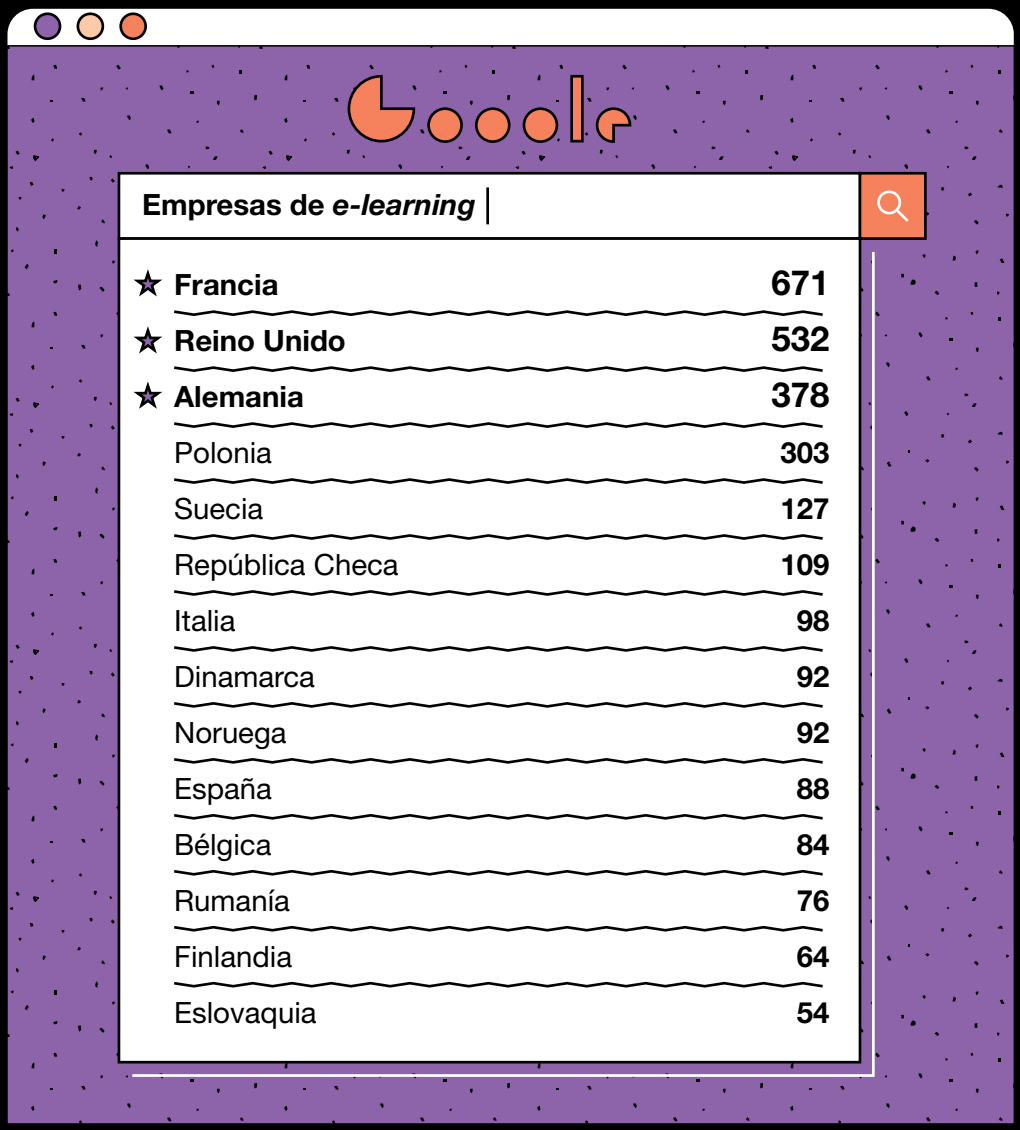
Fuente: OCDE

Porcentaje de trabajadores infracualificados o sobrecualificados para desempeñar las tareas requeridas (2012)



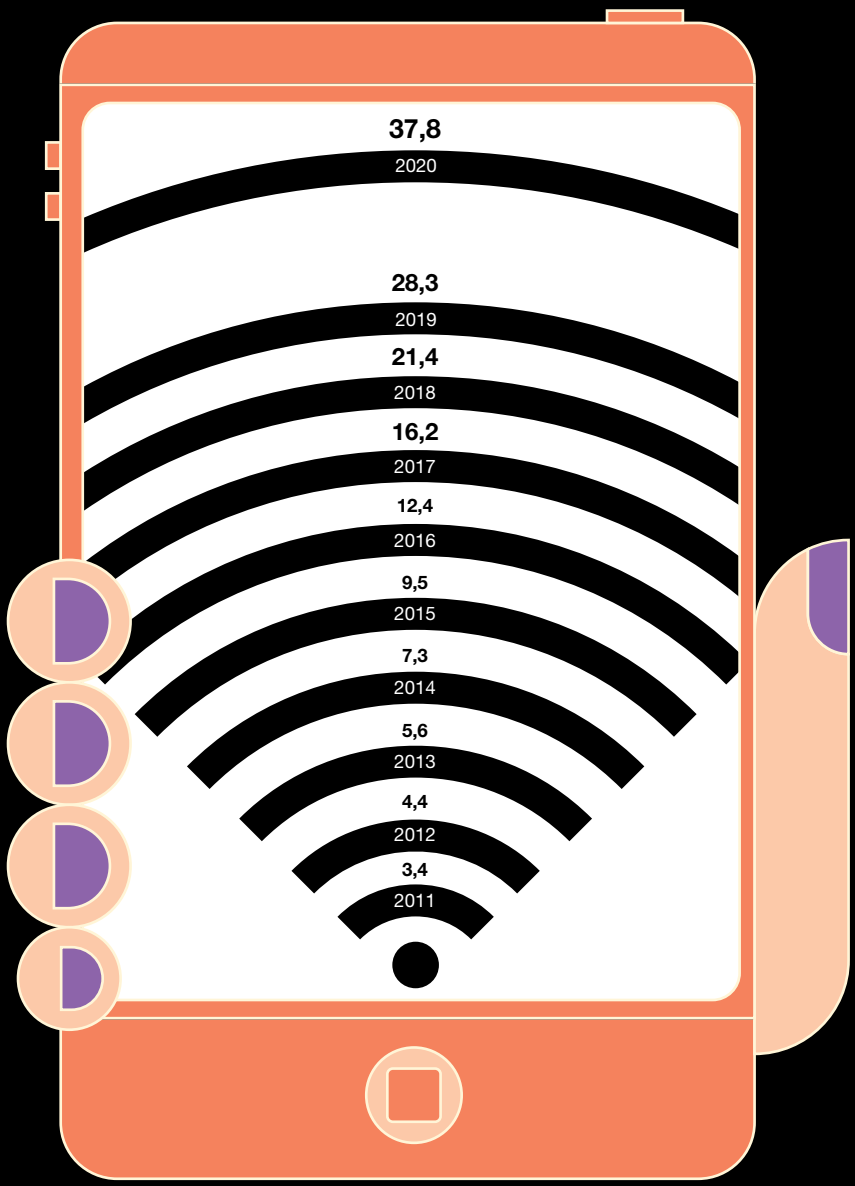
Fuente: OCDE

Cantidad de empresas proveedoras de *e-learning* en Europa (2012)



Fuente: Statista

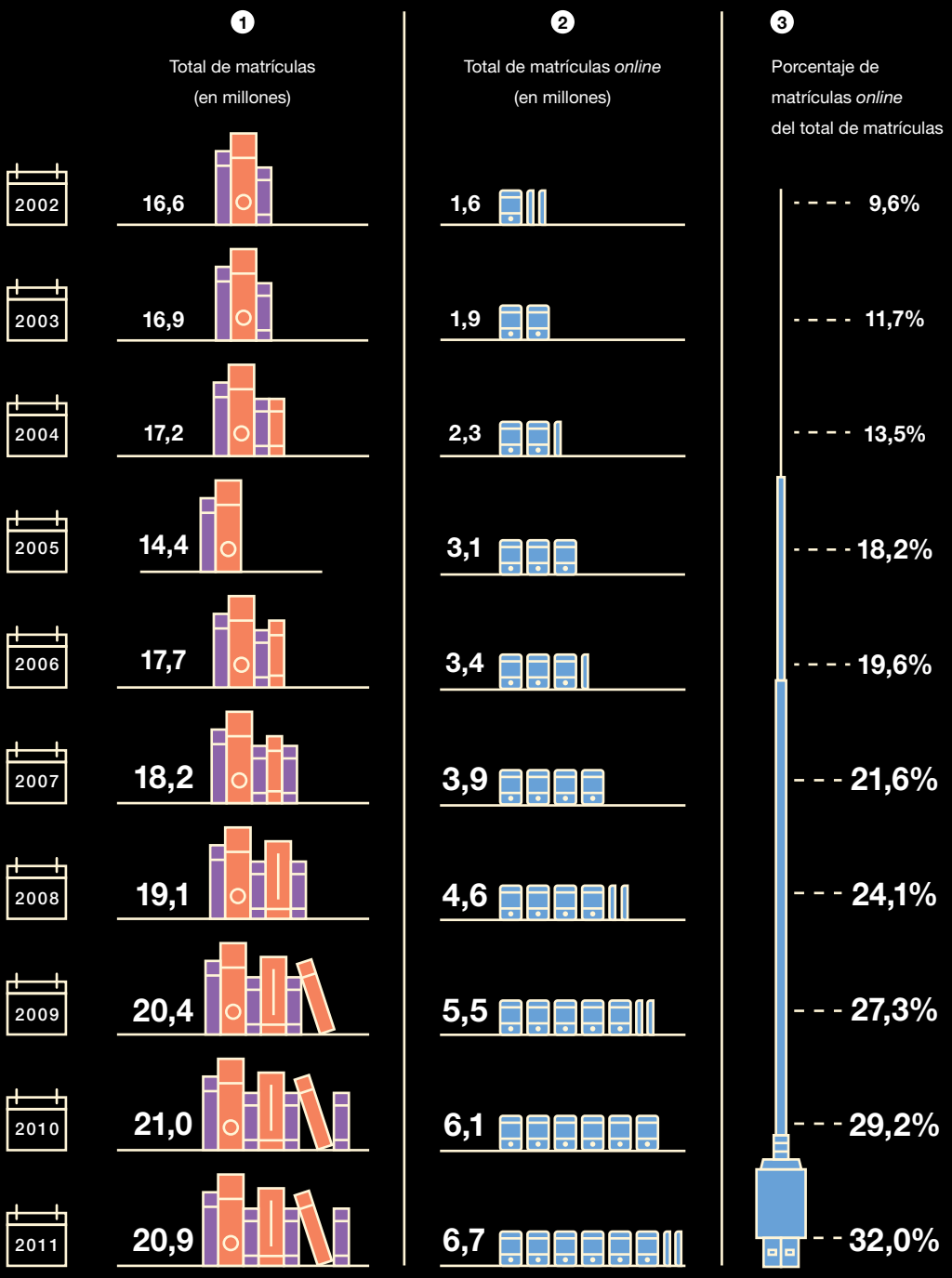
Tamaño del mercado global de educación móvil (2011-2020)



Las cantidades son en miles de millones de dólares

Fuente: Statista

Educación *online* en EE UU: alumnos matriculados en doctorados (2012)



Fuente: Babson Survey Research Group

Calidad de empleo como requisito para la innovación

Chris Warhurst y Sally Wright

Warhurst y Wright describen las ideas vigentes sobre innovación, su fracaso a la hora de obtener los resultados esperados y cómo la calidad de empleo y su papel como potenciador de la innovación está menospreciado. Argumentan que la innovación está malinterpretada y que no se han analizado debidamente sus catalizadores. Señalan, asimismo, que existe un modelo diferente de innovación, que depende de una clase distinta de recurso: la calidad de empleo. Esta es la base de la innovación organizativa. Para que conduzca a la innovación, las empresas necesitan repensar la gestión y organización de sus empleados. En su opinión, un enfoque combinado de calidad de empleo e innovación sería no solo deseable, sino factible para muchas compañías.

Chris Warhurst
University of Warwick



Chris Warhurst es profesor y director del Institute for Employment Research de la Universidad de Warwick en el Reino Unido. Antes fue profesor de Estudios sobre Trabajo y Organización en la Universidad de Sídney, Australia, y fundador del Scottish Centre for Employment Research en Glasgow, Escocia. Sus investigaciones se centran en tres temas: calidad de empleo, aptitudes laborales y selección de personal por motivos estéticos. Es autor de 17 libros y ha sido asesor de distintos organismos y agencias gubernamentales en el Reino Unido, Escocia, Hungría y Australia, así como de la OCDE.

Sally Wright
University of Warwick



Sally Wright es investigadora titular en el Institute for Employment Research de la Universidad de Warwick en el Reino Unido. Sus áreas de interés incluyen: salario mínimo, salarios bajos, condiciones laborales, reestructuración de lugares de trabajo, desarrollo de aptitudes laborales, igualdad salarial por sexos y equilibrio entre vida social y personal. Ha trabajado en el Workplace Research Centre de la Universidad de Sídney, Australia, donde dirigió el proyecto de investigación Australia at Work. En la actualidad investiga sobre calidad y reestructuración de empleo en Australia con un proyecto de la agencia europea Eurofound.

Claves para la empresa del futuro:

Considerar la calidad del empleo que ofrece para impulsar la innovación
La calidad de empleo y la innovación comparten muchas prácticas de trabajo y pueden crear sinergias, reforzándose mutuamente.

Hacer auditorías para valorar la calidad de los empleos
La empresa debería tener como objetivo conservar o mejorar la calidad de empleo como medio para el desarrollo de la capacidad de innovación de la compañía.

Maximizar la innovación y la calidad de empleo
Las empresas pueden mejorar su competitividad así como contribuir a la recuperación económica y a la competitividad de sus países.

Calidad de empleo como requisito para la innovación

Introducción

Durante muchos años, la «calidad» se ha presentado como el camino que debían seguir las empresas para ser competitivas. Esta calidad se centraba en la fabricación de los productos de la compañía, ya fueran bienes o servicios, y en «hacer las cosas bien a la primera», tal y como subrayaba el movimiento por la Gestión de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés).[1] En los últimos tiempos han cambiado los argumentos para la defensa de la innovación como camino —acaso el único— a la competitividad.[2] La Unión Europea contempla la innovación como motor general de recuperación económica y crecimiento y la Unión por la Innovación es una de las siete iniciativas primordiales dentro de *Europa 2020*, la nueva estrategia para la UE.[3] Los gobiernos nacionales de los países de la UE también entienden y respaldan la importancia de la innovación. Así, por ejemplo, el Reino Unido tiene ahora un departamento ministerial dedicado formalmente a la innovación llamado Departamento para la Innovación y las Destrezas en los Negocios. La UE y sus países miembros están, por tanto, deseosos de apoyar la innovación mediante medidas concretas.[4]

Sin embargo, se ha avanzado poco. De hecho, el rendimiento innovador actual de la UE continúa por detrás de sus competidores internacionales de economías

más avanzadas como Japón, y su superioridad frente a nuevos competidores, es decir, de países en desarrollo como China, está disminuyendo.[5] Parte del problema, tal como argumentamos aquí, es que la innovación está malinterpretada y sus potenciadores mal diagnosticados. Este capítulo propone una solución a esta doble cuestión y sugiere que existe un nuevo modelo de innovación que puede impulsarse recurriendo a una clase distinta de calidad: la calidad de empleo. Se trata de un vínculo afortunado, ya que la calidad de empleo también ha regresado ahora a la agenda política de la UE, aunque no por su valor como potenciador de la innovación, sino porque contribuye al bienestar económico de los individuos, las empresas y los países.[6] Para adoptar la calidad de empleo como palanca de innovación, las compañías necesitarán repensar cómo gestionan y organizan a sus empleados dentro del lugar de trabajo.

El apartado siguiente explica el pensamiento consensuado actual sobre innovación y cómo el enfoque dominante no está generando los niveles de la innovación previstos. También describe las actitudes cambiantes frente a calidad de empleo, pero señalando que su función potencial como palanca de innovación está menospreciada. Sigue una sección que define las prácticas de innovación y calidad de empleo en el lugar de trabajo y cómo las segundas pueden reforzar las primeras. La última parte ofrece soluciones posibles para conseguir el cambio dentro de las empresas de modo que se beneficien de un enfoque integral de innovación y calidad de empleo.

Innovación: importante pero insuficiente

Hay tres tipos de estrategia competitiva que las empresas pueden seguir: basada en costes, en calidad o en innovación.[7] Los gobiernos de las economías avanzadas quieren evitar que sus empresas adopten estrategias fundamentadas en costes, puesto que son conscientes de que no pueden competir con la mano de obra barata de países en desarrollo. Tal y como lo expresaba una iniciativa de un *Land* alemán con financiación del gobierno federal, nuestras compañías «no pueden competir con Pekín en cuanto a precios».[8] En las décadas de 1980 y 1990 se hizo gran énfasis en la estrategia basada en la calidad en lugar de en costes, como ilustra el movimiento TQM. En los últimos diez años se ha insistido más en la innovación. Y por una buena razón: la innovación parece ofrecer oportunidades para que tanto el gobierno como las empresas salgan ganando. Las compañías punteras de países más innovadores crecen más y son más productivas, con vínculos probados entre innovación, competitividad y productividad.[9] En términos de creación de empleo, las compañías innovadoras generan más y mejores puestos de trabajo y suponen un importante trampolín para la integración de determinados grupos sociales vulnerables al mercado laboral. Por tanto, la innovación contribuye a una economía inclusiva y no solo de alta especialización y alto nivel de empleo.[10]

El «marcador europeo de innovación» de la Comisión Europea[11] distingue y establece cuatro grupos de países en la UE en materia de innovación. El primer grupo, los «líderes en innovación», incluye, significativamente, a Dinamarca, Finlandia y Suecia, países escandinavos. El último, educadamente etiquetado como de «innovadores modestos», está formado sobre todo por exrepúblicas soviéticas como Bulgaria y Rumanía. La clasificación de países se ha mantenido relativamente estable en el tiempo; así, por ejemplo, el Reino Unido continúa en el segundo grupo, llamado de «seguidores de la innovación».

En las décadas de 1980 y 1990 se hizo gran énfasis en la estrategia basada en la calidad en lugar de en costes, como lo ilustra el movimiento TQM. En los últimos diez años se ha insistido más en la innovación

La innovación abarca una amplia gama de actividades, incluidos nuevos productos y procesos, así como innovaciones de marketing y organizativas. El *Manual de Oslo*,[12] adoptado por la Comisión Europea, estandariza la recogida de datos y la medición estadística de la innovación. Dicho manual distingue cuatro tipos de innovación dentro de dos categorías: innovaciones tecnológicas y no tecnológicas. Las tecnológicas abarcan innovaciones de productos y procesos; las no tecnológicas, innovaciones organizativas y de marketing. La innovación de producto es la introducción de un bien o servicio que es nuevo y está notablemente mejorado respecto a sus características o usos previstos. Innovación de procesos es la implementación de un método de producción o de entrega nuevo o significativamente mejorado. La innovación de marketing es la introducción de un nuevo método de mercadotecnia que implica cambios relevantes en diseño o *packaging* de producto, emplazamiento y promoción o fijación del precio. La innovación organizativa es la implementación de un nuevo método de organización en las prácticas de negocio de la empresa, en su entorno laboral o en sus relaciones con el exterior.

En términos de aportaciones al impulso de la innovación, la UE identifica tres «habilitadores». El primero son los recursos humanos, lo que se traduce en más graduados y doctorados universitarios; el segundo, entornos de investigación atractivos, y el tercero, financiación y respaldo, a saber, más I+D y más inversión de capital riesgo. Este enfoque se centra en la innovación tecnológica y en el modelo «ciencia, tecnología e innovación» (STI, por sus siglas en inglés). Es un enfoque descendente y científico de la innovación, orientado a tener más trabajadores más cualificados y fomentar más I+D para crear más y mejor propiedad intelectual (es decir, productos).[13] Lo desconcertante es que ninguno de estos habilitadores contempla el proceso innovador dentro de los lugares de trabajo; en vez de esto son contextuales: se centran en aumentar la oferta de trabajadores cualificados y la financiación para las empresas.

El problema es que, como señala la Comisión Europea,[14] el crecimiento general de la innovación de la UE ha sido modesto (apenas ha rozado el 1,6% entre 2008 y 2012). Con excepción del Reino Unido, todos los líderes y seguidores de innovación mejoraron su rendimiento. Lo preocupante, sin embargo, es que existe una brecha creciente en términos de innovación entre los países que ocupan los puestos más altos y más bajos de la clasificación. Y lo que es peor, con la crisis económica en Europa, el gasto en I+D está recayendo sobre todo en el sector público. Puesto que no quiere apartarse del enfoque STI, la «unión por la innovación» necesita impulsar la innovación contando con más empresas con más productos nuevos, y para 2020 se ha fijado un objetivo de inversión en I+D del 3% del PIB de la UE.[15]

Esta clase de innovación es importante, pero no basta. Puede funcionar bien para compañías que fabrican alta tecnología, operan en mercados de nicho de alto valor añadido y emplean a relativamente pocos trabajadores, pero tiene escasa relevancia para empresas de servicios masivos, donde se concentra ahora gran parte de la fuerza laboral.[16] Dinamarca está dentro de ese primer grupo de países clasificados como líderes de innovación; y una de las razones de que su economía marche relativamente bien, según Lundvall,[17] es que su innovación también está dirigida a sectores tradicionales, incluido el de servicios. Si el Reino Unido y el resto de la UE quieren conseguir la recuperación económica total, necesitan impulsar la innovación. Para ello es preciso ampliar el alcance de la innovación y extender sus enfoques alternativos a otros países y a sus empresas.

Una de las vías para comprender el problema actual consiste, pues, en reconocer que el modelo vigente de innovación favorecido por muchos gobiernos de la UE es incorrecto y que los verdaderos potenciadores de la innovación están infrautilizados. Incluso en países líderes en innovación como Dinamarca, las innovaciones radicales suponen menos del 6% de todas las innovaciones, según Nielsen.[18] Como afirma Keep, el actual enfoque «descendente y científico de la innovación pasa por alto la innovación ascendente, incremental, generada en el lugar de trabajo con potencial para reforzar productos, servicios y la manera en que se entregan».[19] Las compañías de los sectores industrial y de servicios cada vez crean más valor mediante una amplia gama de cambios e innovaciones complementarios tanto tecnológicos como no tecnológicos.[20] De hecho, la mayoría de innovaciones no son de tipo STI, sino de tipo ascendente y no tecnológico: en su mayoría nuevas prácticas de negocios y de organización del lugar de trabajo dentro de empresas. Es importante señalar que la innovación no tecnológica es uno de los factores clave que explican la diferencia de resultados entre la UE y sus competidores superiores fuera de la UE. Tal y como reconoció en una ocasión la Comisión Europea: «La innovación no técnica bien podría ser el "vínculo faltante"».[21] No es descabellado. La innovación organizativa tiene efectos positivos en el crecimiento tanto empresarial como nacional. «En el ámbito de la sociedad, las inversiones en cambios organizativos […] influyen en el crecimiento económico hasta en el 10%»; y dentro de

las compañías, «la magnitud de los efectos sobre la eficiencia es sustancial, con mejoras de rendimientos de entre el 15 y el 30% para los que invierten en innovación en el entorno laboral».[22]

Arundel y otros[23] argumentan que, en lugar de fijar como objetivo un gasto mayor en I+D a nivel nacional, algo difícil de conseguir para los gobiernos, se debería prestar más atención a las prácticas de innovación organizativa. Esta clase de innovación es más asequible y tiene mayores probabilidades de crear entornos favorables a la innovación en las empresas. Finlandia, por ejemplo, otro de los países líderes de innovación en Europa, ha adoptado una «política de innovación amplia» cuyo enfoque es «expandir el objetivo de las políticas de innovación para dar mayor relevancia a las innovaciones no tecnológicas y aumentar los impactos positivos combinados de las innovaciones tecnológicas y no tecnológicas».[24]

Los planteamientos ortodoxos de la innovación, por tanto, están mal planteados. Es necesario un enfoque nuevo, uno que abarque la innovación organizativa e identifique prácticas laborales que la impulsen. Ya se puede apreciar un cambio de rumbo en la nueva agenda de crecimiento de la UE. Tras señalar que la crisis económica global ha afectado de manera negativa a la innovación, reconoce que es necesario explorar una amplia gama de factores nuevos capaces de estimularla.[25] Aquí es donde cobra relevancia la calidad de empleo, para mejorar los resultados de innovación en el ámbito empresarial.

Calidad de empleo: importante pero minusvalorada

Hay aspectos de la calidad de empleo que han sido objeto de interés de investigadores y legisladores, así como de profesionales.[26] Sin embargo, al menos durante los últimos años del siglo xx, se consideraba que existía una relación directa entre cantidad y calidad de empleo. Los esfuerzos por mejorar la Calidad de la Vida Laboral —un movimiento originado en los países nórdicos en la década de 1960 y que se extendió a otras economías avanzadas a principios de la de 1970[27]— se abandonaron a mediados de esta con la llegada de (otra) recesión económica global y el aumento de las tasas de desempleo. Los gobiernos se centraron en la creación de puestos de trabajo con independencia de su calidad. El argumento era sencillo: más vale crear empleo en general que crear empleos mejores.[28] Un enfoque que resultó automáticamente atractivo para los legisladores.[29]

Una vez que se puso en práctica, esta teoría resultó ser poco más que un mito, afirma Osterman.[30] Para demostrarlo compara un país de baja calidad laboral —Estados Unidos— con otros de mayor calidad, como Suecia y Dinamarca. Usando datos de la OCDE, evidencia que estos últimos tienen tasas superiores de empleo tanto para hombres como para mujeres. Este patrón se mantiene en toda la UE. En general, los países de la UE con más empleos de calidad tienen tasas de empleo y de actividad laboral significativamente más elevadas.[31] Tras analizar

datos de la UE, Siebern y Thomas[32] concluyeron que las mejoras en calidad de empleo mejoraban las tasas nacionales de empleo del 60 al 64% y reducían las de desempleo del 10 al 6% a lo largo de un periodo de diez años. Otro análisis longitudinal de datos europeos confirma esta conclusión y establece una correlación marcada y significativa entre tasas de empleo e indicadores de calidad de empleo.[33] Citando las investigaciones de Erhel y su equipo, la Comisión Europea[34] acepta que «no hay relación directa entre calidad y cantidad de tasa de empleo y sí un vínculo claro entre calidad y cantidad». Existen buenas razones para la correlación entre calidad laboral y tasa de empleo; entre otras, los vínculos entre capital humano y crecimiento económico y la seguridad laboral, que aumenta la producción y la participación en el mercado de trabajo. Así, el enfoque institucional de la calidad de empleo ha cambiado. La nueva agenda de crecimiento de la UE acepta que cantidad y calidad de empleo no son mutuamente excluyentes y que pueden y deben buscarse a la vez. Se pueden lograr sinergias entre calidad de empleo y los otros objetivos prioritarios de la actual Estrategia Europea de Empleo, a saber: pleno empleo y cohesión e inclusión social.[35] Este doble enfoque resulta patente en el objetivo de la Comisión Europea de crear «más y mejores empleos».[36] Tener mejores empleos no tiene consecuencias positivas únicamente para los países de la UE, también para las empresas. Las investigaciones indican que la calidad de empleo está marcada y claramente correlacionada con satisfacción laboral, compromiso y bienestar individual.[37] Y aún hay más. La satisfacción laboral está asociada negativamente a absentismo[38] y volumen de negocio,[39] por lo que tiene el potencial de reducir los costes operativos de una compañía. Además, se han relacionado calidad de empleo y satisfacción laboral con productividad, donde los sectores más productivos son aquellos con proporciones más altas de empleos de calidad.[40] Las investigaciones también revelan —y esto es significativo— que aquellos sectores y países con calidad de empleo por encima de la media son más productivos e innovadores.[41] La conclusión, por tanto, es que las empresas se benefician de perseguir la calidad de empleo.

En general, los países de la UE con más empleos de calidad tienen tasas de empleo y de actividad laboral significativamente más elevadas

El problema es que la calidad del empleo varía según los países europeos.[42] Antes de la recesión económica global y la crisis de la UE, la calidad de empleo tenía distintas trayectorias dentro de la Unión, aunque llevaba camino de mejorar notablemente en los países nórdicos. Con la crisis, la calidad de empleo en la UE se encuentra amenazada, con una creciente polarización en la mayoría de los países[43]. Con todo, los nórdicos siguen ofreciendo índices superiores.[44] Los empleos de mayor calidad, además, han demostrado mayor capacidad de

recuperación durante la crisis y aquellos países con mayor calidad de empleo, como los nórdicos, han sentido menos sus consecuencias.[45]

Hay un problema adicional para legisladores públicos y profesionales de compañías, y es la falta de consenso sobre lo que constituye la calidad de empleo.[46] El debate entre los investigadores es extenso y también cambiante. Conceptualmente, hay diferencias según las disciplinas. A grandes rasgos, los economistas suelen centrarse en el salario; los sociólogos, en las aptitudes y la autonomía; y los psicólogos, en el grado de satisfacción laboral.[47] También hay divergencias en cuanto a la definición. Una de las cuestiones clave es si la calidad de empleo puede o debe medirse de forma objetiva o subjetiva. Los indicadores objetivos se centran en las características del trabajo, tanto económicas como no económicas. Los indicadores subjetivos se centran en las actitudes y experiencias relatadas por el empleado en relación a si su trabajo satisface o no sus necesidades.[48] Por todo ello, los planteamientos a la hora de medir también varían. Algunos enfoques evalúan la calidad de empleo usando un único indicador, como el salario;[49] otros utilizan indicadores múltiples, incluidos remuneración, organización del trabajo, sistema de remuneración, seguridad y flexibilidad, aptitudes, oportunidades de desarrollo de aptitudes y compromiso.[50] A falta de consenso científico, no hay acuerdo entre los gobiernos de los países miembros de la UE y todavía no se ha concertado un enfoque integral de la calidad de empleo.[51] Como mucho, y como reconocen Muñoz de Bustillo y otros, los índices actuales de calidad de empleo son sesgados y están limitados por la disponibilidad de datos. En consecuencia, aunque la Comisión Europea valora la importancia de la calidad de empleo en general, tiene que poner en marcha investigaciones específicas y construir un programa político alrededor de ella.

A pesar de los debates y las diferencias, empieza a surgir un enfoque implícito de la calidad de empleo entre los principales investigadores europeos del tema. La mayoría de la actividad académica sobre calidad de empleo en el ámbito europeo tiene ahora un carácter multidimensional.[52] Aunque el número de dimensiones y/o indicadores varía según los estudios, hay solapamientos obvios sobre lo que constituye calidad de empleo. Por lo general, se analizan tanto el trabajo como las condiciones laborales de un empleo, incluyendo, por ejemplo: organización del trabajo, aprendizaje, oportunidades de formación y de desarrollo de aptitudes; paga y prestaciones, autonomía del trabajador, participación y representación y, más recientemente, bienestar.[53] Es fundamental señalar que casi todos estos elementos constituyentes de calidad de empleo se compadecen con los prerrequisitos de la innovación, en especial de la innovación organizativa. De hecho, a menudo son lo que hace posible un alto grado de innovación y lo que desplaza el centro de atención al proceso de innovación tal y como se produce en el entorno laboral. Sin embargo, el vínculo entre calidad de empleo e innovación sigue sin ser reconocido por los gobiernos, y la utilidad potencial de incorporar la calidad de empleo a los planteamientos sobre innovación sigue estando menospreciada.

Innovación y calidad de empleo: dos caras de la misma moneda

Además de no producir mejoras en innovación generales y suficientes, el modelo de innovación STI no toma en consideración un corpus de investigación rico y fiable sobre lo que hace posible la innovación dentro de las empresas. El libro ya clásico de Burns y Stalker, *The Management of Innovation* [Gestión de la innovación],[54] se centraba muy estrictamente en el enfoque descendente y científico de la innovación que en su momento respaldaban los gobiernos. Sin embargo, sus casos de estudio sobre organización revelaban que no bastaba con contratar graduados y doctores, ponerlos a trabajar en instalaciones de I+D y sentarse a esperar a que la propiedad intelectual floreciera. En lugar de ello, la gestión, las estructuras organizativas y las prácticas debían potenciar las ideas y el esfuerzo de estos trabajadores. En la jerga de entonces, el «diseño de empleo» era importante, con estos trabajadores integrados en una estructura en red de control, autoridad y comunicación. Dicha comunicación era más horizontal que vertical y se basaba en consultas antes que en órdenes, en información antes que en instrucción. De igual modo, y haciéndose eco en gran medida de las organizaciones innovadoras «orgánicas» de Burns y Stalker, el influyente libro *The Change Masters* [Los amos del cambio],[55] de Kanter, identificaba estructuras organizativas y prácticas «integradoras» que conducían a la innovación continua. Estas organizaciones integradoras abarcaban formas de trabajo interdepartamentales e interdisciplinares, con definiciones de puestos de trabajo amplias y que incluían conceptos como autonomía, empoderamiento, desafíos y, curiosamente, seguridad laboral, «haciendo posible, y también interesante, para los individuos acometer actividades emocionantes».[56] Los legisladores y profesionales que ignoren este legado investigador tienen mucho que perder. Constituye un punto de referencia útil para cualquiera interesado en fomentar y potenciar la innovación en el trabajo. Dado el emergente, aunque todavía implícito, enfoque multidimensional de la calidad de empleo entre los principales analistas de Europa, este legado investigador también subraya el papel clave que la calidad de empleo desempeñará a la hora de generar innovación.

El modelo de ciencia, tecnología e innovación (STI) no toma en consideración un corpus de investigación rico y fiable sobre lo que hace posible la innovación dentro de las compañías

Según ese enfoque multidimensional, la calidad de empleo está asociada también a las cuatro clases de innovación descritas en el *Manual de Oslo*. Sin embargo, se relaciona especialmente con innovación no tecnológica y, dentro de esta, con la forma

de innovación más prevalente y efectiva: la innovación organizativa. La razón de este fuerte vínculo es que esta clase de innovación está apuntalada por un modelo de «hacer, usar e interactuar», (DUI, por sus siglas en inglés). Este patrón, inspirado en formas de organización orgánicas e integradoras, es una formulación alternativa al modelo STI y requiere la adquisición y utilización de destrezas por parte de los trabajadores y dar voz y poder de participación a los empleados, entre otras cosas.[57] En este sentido, la innovación organizativa y la calidad de empleo comparten muchas prácticas laborales.[58] De hecho, podría argumentarse perfectamente que, en términos de prácticas laborales, la innovación y la calidad de empleo son las dos caras de una misma moneda.

El modelo DUI requiere la adquisición y utilización de destrezas por parte de los trabajadores y dar voz y poder de participación a los empleados

Valeyre y otros[59] fueron más allá del marcador de innovación de la UE y elaboraron una tipología de potencial para la innovación en empresas usando la Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo (EWCS, por sus siglas en inglés). Se emplearon quince variables para medir características de organización laboral, incluyendo trabajo en equipos autónomos y no autónomos, rotación de tareas, autonomía del empleado, imposiciones de ritmo o cantidad de trabajo, repetición o monotonía de tareas, formas de control de calidad, complejidad de tareas y dinámica de aprendizaje en el trabajo. Resulta revelador que un estudio sobre calidad de empleo realizado por Holman[60] usara estas mismas variables EWCS. También la OCDE[61] señala que ofrecer a los empleados la oportunidad de desarrollar sus aptitudes es un rasgo definitorio de entornos de trabajo innovadores, pero añade que igualmente lo es la capacidad de los gestores (de primera línea) de hacer posible la participación de los empleados. Más ampliamente, las relaciones efectivas entre equipo gestor y plantilla importan; implicar a los empleados y animarlos a actuar, comunicar y desarrollar sus ideas en el lugar de trabajo favorece la innovación y aumenta la productividad.

El gobierno finlandés nos proporciona un ejemplo de la importancia de la participación activa de los empleados en esta clase de innovación ascendente. La agencia nacional tecnológica finlandesa TEKES tiene un programa (Liideri: negocio, productividad y alegría en el trabajo) para impulsar la innovación generada por los empleados en las empresas. Da por hecho que los empleados están dispuestos y son capaces de aprender, desarrollar y desplegar su creatividad en sus puestos de trabajo. «En líneas generales, el enfoque de innovación generada por los empleados entraña la participación activa y sistemática de los trabajadores en la concepción, innovación y renovación de productos y servicios y en las maneras de producirlos con vistas a crear nuevas soluciones que aporten valor añadido».[62] En una evaluación del programa finlandés, en más del 70% de los casos subvencionados se observó una mejora simultánea en rendimiento organizativo y calidad de empleo en las empresas.

A partir de sus investigaciones previas en el caso danés, Lundvall[63] argumenta que modalidades diferentes de organización del trabajo guían a los empleados a través de distintos niveles de aprendizaje organizativo; a mayor aprendizaje organizativo, mayor innovación. Este aprendizaje, hecho posible por el desarrollo y uso de aptitudes y por la participación y la inclusión de los trabajadores, es también, según Lundvall, un indicador de calidad de empleo. Señala, por tanto, que una calidad de empleo mayor fomenta la innovación dentro de una empresa. Este vínculo resulta evidente en comparaciones del Marcador de Innovación de la UE (2013) y en datos de Cedefop[64] sobre la relación entre organización del trabajo e innovación. Tal y como hemos señalado, al distinguir entre innovación por países, el marcador clasifica a Suecia como líder de innovación y al Reino Unido como seguidor. Cedefop hace una clasificación similar a la hora de valorar organización del trabajo con énfasis en el aprendizaje y la innovación. En esta lista, Suecia forma parte del grupo de países con mayor énfasis en el aprendizaje, mientras que el Reino Unido ocupa un puesto intermedio. Así, para Cedefop, aquello que potencia la capacidad de innovación es también un indicador de calidad de empleo, en este caso las oportunidades de aprendizaje, informal o formal, en el lugar de trabajo. La calidad de empleo está relacionada de esta manera con la innovación, y a mayor calidad de empleo (mayor énfasis en el aprendizaje), mayor innovación; a menor calidad de empleo (medida por ausencia o escasez de aprendizaje en el lugar de trabajo), menor innovación.

Pero es posible que innovación y calidad de empleo no compartan solo prácticas; y que también se refuercen mutuamente creando sinergias. En otras palabras, si las empresas quieren impulsar la innovación, necesitan no solo pensar en calidad de empleo, sino conseguirla. Tal y como explica Lundvall de forma sucinta, una calidad de empleo mayor fomenta la innovación en las empresas. Por tanto, a pesar de ser tratadas por separado, la calidad de empleo y la innovación no solo se solapan en términos de apuntalar determinadas prácticas en el lugar de trabajo, además estas prácticas parecen crear una dinámica de refuerzo mutuo. En consecuencia, existe un «potencial para la convergencia», en opinión de Totterdill y otros,[65] que también apuntan que «un rendimiento más alto y una mayor calidad de vida laboral […] están en el núcleo de la innovación de los entornos de trabajo».

A modo de conclusión

La innovación se considera fuente clave de ventaja competitiva para las empresas.[66] Potenciarla se ha convertido en prioridad legislativa para la Comisión Europea y para los Estados miembros de la UE.[67] En la actualidad, el modelo dominante en los enfoques es el llamado STI: descendente y científico, que investigadores altamente cualificados defienden como vía para crear nuevas formas de propiedad intelectual posibilitadas por inyecciones de capital externo. Esta

clase de innovación es importante pero no basta; de hecho, la innovación dentro de Europa es, como mucho, desigual, e incluso está un poco por debajo de competidores no europeos. Es necesario introducir nuevas maneras de pensar sobre innovación e impulsar su aplicación.[68]

El modelo de innovación STI actualmente favorecido por la agenda legislativa de los gobiernos es comparable a un buque cisterna en el mar, los cambios de rumbo son lentos. Pero hay que hacerlos. No requieren abandonar el modelo STI, sino complementarlo con otras modalidades de innovación con distintos elementos potenciadores y un énfasis diferente: el lugar de trabajo. El primer paso es hacer más hincapié en las distintas clases de innovación y en particular en la que más se da en las empresas: la innovación organizativa. En este capítulo hemos argumentado que si las empresas quieren impulsar la innovación en su seno, necesitan pensar en calidad de empleo. Una calidad de empleo alta constituye la base de la innovación organizativa. La calidad de empleo y esta clase de innovación, con su acento en hacer, usar e interactuar (DUI),[69] comparten muchas prácticas laborales; combinadas pueden incluso generar sinergias, reforzándose mutuamente. Hay indicios, sin embargo, de que se está contemplando un nuevo rumbo, que todavía falta definir. La Red Europea de Innovación Laboral (EUWIN), puesta en marcha en 2013 por la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea (DG ENTR) ha pedido que se amplíen las investigaciones sobre el vínculo entre innovación laboral y calidad de empleo. Más allá de la UE, los países de la OCDE están siendo exhortados a desarrollar estrategias de innovación para impulsar el crecimiento y la productividad. Al igual que en la UE, la OCDE también favorece actualmente los enfoques STI.[70] Al mismo tiempo, y de nuevo como ocurre en la Unión, la OCDE además anima a sus países miembros a centrarse en la creación de «empleos mejores y vidas mejores».[71] Asimismo, la OCDE[72] empieza a reconocer públicamente las prácticas laborales que conducen a la innovación y la calidad de empleo.

La innovación en Europa es, como mucho, desigual, e incluso está por debajo de competidores no europeos; las políticas gubernamentales apoyan el modelo STI

Una vez que los legisladores reconozcan el vínculo entre innovación y calidad de empleo y se den cuenta de que esta última ayuda a impulsar la innovación, el paso siguiente es encontrar las maneras de poner en práctica las medidas dentro de las empresas. Aunque hay distintos puntos de intervención, algunos situados fuera del lugar de trabajo, la calidad de empleo se produce dentro. Las investigaciones demuestran que el equipo directivo puede y debe elegir sobre el grado de calidad de empleo que quiere tener para su empresa. Compañías distintas que operan en el mismo sector y en los mismos mercados pueden tener diferentes grados de calidad de empleo.[73] Según hemos visto, esta influye

positivamente en la capacidad de innovar; cuando es alta tiende a generar más innovación; cuando es baja, menos. Un primer paso práctico para las empresas sería introducir auditorías de calidad de empleo. Estas les permitirían identificar el nivel de calidad en los entornos de trabajo, así como los puntos calientes y fríos (los fríos serían los que requerirían una intervención para introducir mejoras). A menudo estas mejoras no entrañan costes financieros, tan solo gestionar y organizar a los empleados de maneras distintas, guiadas por un enfoque multidimensional. Si las empresas realizan estas auditorías, entonces también sería posible establecer puntos de referencia que servirían a las empresas para fijarse objetivos y para medir su capacidad de innovación frente a su propósito de innovación. Se podría ayudar a la introducción y puesta en marca de estas auditorías con el desarrollo de una versión de los ecosistemas de innovación identificados por Ramstad en los países escandinavos.[74] Estos ecosistemas consisten en una red de escuelas técnicas, universidades, consultorías, empresas, interlocutores sociales o *stakeholders* y cuerpos legisladores. Habría consenso respecto al concepto (es decir, respecto a lo que es calidad de empleo), herramientas para su medición (por ejemplo, auditorías de las empresas) y financiación y respaldo del gobierno y de los *stakeholders* para la transformación del entorno laboral. El gobierno podría empezar por reconfigurar o completar el actual Marcador de Innovación de la UE de manera que contemple el modelo de innovación DUI.

Existen tanto la necesidad como la oportunidad de impulsar la innovación. Hacerlo en el ámbito de la UE y también de sus Estados miembros requiere cambios dentro de las empresas y en el enfoque de la legislación gubernamental. Reforzarlo con más financiación y más personal no basta. Las prácticas laborales deben convertirse en el centro y punto de intervención. La calidad de empleo ha de ser, por derecho propio, un punto en el orden del día de las agendas de crecimiento. Desarrollar un enfoque integral entre calidad de empleo e innovación subrayaría la importancia de esas prácticas laborales y cómo pueden canalizarse de manera que potencien la innovación. Con el respaldo adecuado, es un enfoque no solo deseable, también factible para muchas empresas.

Agradecimientos

Nos gustaría dar las gracias a nuestros colegas de otros países que asistieron a las reuniones celebradas en París en la primavera de 2013 y en Lund en el verano de 2013-1014 para debatir sobre calidad de empleo e innovación, de las cuales salieron las ideas para este artículo.

Notas

1
Por ejemplo, P. B. Crosby, *Quality is Free*, Londres, Mentor, 1980.

2
Ver M. M. Crossan y M. Apaydin, «A Multi-Dimensional Framework of Organisational Innovation: A Systematic Review of the Literature», en *Journal of Management Studies*, 47.6, 2009.

3
Comisión Europea (CE), *Innovation Union*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2013.

4
Por ejemplo, A. Coad, M. Cowling, P. Nightingale, G. Pelligrino, M. Savna y J. Siepel, *UK Innovation Survey: Innovative Firms and Growth*, Londres: Department of Business Innovation & Skills, 2014; CE, *Unión para la Innovación*, 2013.

5
CE, *Unión para la Innovación*, 2013.

6
F. Green, *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*, Princeton, Princeton University Press, 2006; R. Muñoz de Bustillo, E. Fernández-Macías, J. Antón y F. Esteve, «Indicators of Job Quality in the European Union», estudio preparado para el Parlamento Europeo, Departamento de Empleo y Asuntos Sociales, Bruselas, 2009; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Links Between Quality of Work and Performance*, Dublín, Eurofound, 2011.

7
M. Porter, *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press, 1980.

8
A. Vanselow, «A Tailwind for Workers' Councils: An Analysis of Modernisation Campaigns in the German Metal and Electronics Industries», ponencia para el Congreso de Sindicatos Escoceses, Glasgow, 2011.

9
OCDE y Eurostat, *Manual de Oslo: directrices para la recogida y uso de datos*, 3.ª ed., París, OCDE, 2005.

10
J. de Kok, P. Vroonhof, W. Verhoeven, N. Timmermans, T. Kwaak, J. Snidjers y M. Westhof, «Do SMEs Create More and Better Jobs?», informe del EIM Business & Policy Research, Zoetermeer, noviembre de 2011; OCDE, «Innovation to Strengthen Growth and Address Global and Social Challenges», informe ministerial sobre Estrategias de Innovación de la París, OCDE, mayo de 2010.

11
CE, «Marcador de Innovación», 2013.

12
OCDE y Eurostat, *op. cit.*, 2005.

13
CE, *op. cit*, 2013.

14
CE, *op. cit*, 2013.

15
CE, *op. cit*, 2013.

16
E. Keep, «Skills Utilisation in the UK—What, Who and How?» ESRC Centre on Skills, Knowledge and Organizational Performance (SKOPE), Universidades de Oxford y Cardiff, 2014.

17
B. Å. Lundvall, *Innovation, Growth and Social Cohesion: The Danish Model*, Londres, Edward Elgar, 2002.

18
P. Nielsen, R. Nielsen, S. Bamberger, J. Stamhus, K. Fonager, A. Larsen, A. Vinding, P. Ryom y O. Omland, «Capabilities for Innovation: The Nordic Model and Employee Participation», en *Nordic Journal of Working Life*, 2.4, 2012, p. 95.

19
Keep, «Skills Utilisation in the UK», p. 25.

20
OCDE, *op. cit*, 2010.

21
Comisión Europea, «European Innovation Scoreboard 2004: Comparative Analysis of Innovation Performance», 2004, p.15.

22
Ponencia de Dortmund, «Workplace Innovation as Social Innovation: A Summary», Seminario organizado por SFS Dortmund/TU Dortmund y TNO, 2012, p. 9.

23
A. Arundel, E. Lorenz, B. Å. Lundvall y A. Valeyre, «How Europe's Economies Learn: A Comparison of Work Organization and Innovation Mode for the EU-15», en *Industrial and Corporate Change*, 16.6, 2007, pp. 680-693.

24
T. Alasoini, «Promoting Employee-Driven Innovation: Putting Broad-Based Innovation Policy into Practice», ponencia para el congreso internacional Helix, Linköping, 12-14 de junio de 2013, p.1.

25
CE, «Horizon 2020 Call: H2020-EURO-SOCIETY-2014: The European Growth Agenda», 2014.

26
A. Knox y C. Warhurst (eds.), *Job Quality: Perspectives, Problems and Proposals*, Annandale, Nueva Gales del Sur, Federation Press, en prensa.

27
L. E. Davis y A. B. Cherns, *The Quality of Working Life*, Nueva York, Free Press, 1975.

28
Véase Knox and Warhurst, *Job Quality,* en prensa.

29
Véase, por ejemplo, C. Warhurst, «Towards the "Better Job": Scottish Work and Employment in the "Knowledge Age"», en *Tomorrow's Scotland: New Policy Directions*, G. Hassan y C. Warhurst (eds.), Londres, Lawrence & Wishart, 2002.

30
P. Osterman, «Job Quality in the US: The Myths That Block Action», en *Are Bad Jobs Inevitable? Trends, Determinants and Responses to Job Quality in the Twenty-First Century*, C. Warhurst, F. Carré, P. Findlay y C. Tilly (eds.), Londres, Palgrave Macmillan, 2012.

31
Comisión Europea, «Employment in Europe in 2002», en *Synergies Between Quality and Quantity in European Labour Markets*, Bruselas, DG Employment, 2002.

32
F. Siebern-Thomas, «Job Quality in European Labour Markets», en *Job Quality and Employer Behaviour*, S. Brazen, C. Lucifora y W. Salverda, (eds.), Nueva York, Palgrave Macmillan, 2005.

33
C. Erhel y M. Guergoat-Larivière, «Job Quality and Labour Market Performance», documento de trabajo del Centre for European Policy Studies n.º 3, 3 de junio de 2010 <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1622244>

34
CE, *New Skills and Jobs in Europe: Pathways Towards Full Employment*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2012, pp. 47-48.

35
CE, *New Skills for New Jobs: Anticipating and Matching Labour Market and Skill Needs*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2008, pp. 1-15.

36
Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo (Eurofound), «Trends in Job Quality in Europe», 2012.

37
A. Clark, «What Makes a Good Job? Evidence from OCDE Countries», en *Job Quality and Employer Behaviour*, S. Brazen, C. Lucifora y W. Salverda (eds.), Nueva York, Palgrave Macmillan, 2005; D. Gallie, «Direct Participation and the Quality of Work», en *Human Relations*, 66.4, 2013, pp. 453-474; B. Okay-Sommerville, D. Scholarios, «Shades of Grey: Understanding Job Quality in Emerging Graduate Occupations», en *Human Relations*, 66.4, 2013, pp. 555-584.

38
C. Clegg, «Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study», en *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983, pp. 88-101.

39
R. Freeman, «Job Satisfaction as an Economic Variable», en *American Economic Review*, 68, 1978, pp. 135-141.

40
Siebern-Thomas, «Job Quality in European Labour Markets», 2005.

41
M. Patterson, M. West, R. Lawthorn y S. Nickell, «Impact of People Management Strategies on Business Performance», en *Issues in People Management*, n.º 22, Londres, Institute of Personnel and Development, 1997; P. Toner, *Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature*, París, OCDE, 2011.

42
C. Erhel y M. Guergoat-Larivière, «Job Quality», 2010; R. Muñoz de Bustillo, E. Fernández-Macías, J. I. Antón y F. Esteve, *Measuring More than Money*, Cheltenham, Edward Elgar, 2011; C. Erhel, M. Guergoat-Larivière, J. Leschke y A. Watt, *Trends in Job Quality During the Great Recession: A Comparative Approach for the EU*, París, Centre for Employment Studies, 2012; J. Antón, E. Fernández-Macías y R. Muñoz de Bustillo, «Identifying Bad Jobs Across Europe», en *Are Bad Jobs Inevitable?,* Warhurst *et al*. (eds.), 2012; D. Holman, «Job Types and Job Quality in Europe», en *Human Relations*, 66.4, 2013, pp. 475-502.

43
Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo (Eurofound), *Employment Polarisation and Job Quality in the Crisis: European Jobs Monitor 2013*, Dublín, Eurofound, 2013.

44
D. Gallie, *op. cit*, 2013.

45
Eurofound, *op. cit*, 2013.

46
S. Sengupta, P. Edwards y C. Tsai, «The Good, the Bad, and the Ordinary: Work Identities in «Good» and «Bad» Jobs in the United Kingdom», *Work and Occupations*, 36.1, 2009, pp. 26–55; Muñoz de Bustillo *et al*., *Measuring More than Money*, 2011; S. Hauff y S. Kirchner, «Cross-National Differences and Trends in Job Quality: A Literature Review and Research Agenda», Universidad de Hamburgo, 10 de enero de 2014; S. Wright, «Challenges in Researching Job Quality», en *Job Quality*, Knox y Warhurst (eds.), en prensa.

47
Véase, respectivamente: M. Goos y A. Manning, «Lousy and Lovely Jobs: The Rising Polarization of Work in Britain», en *Review of Economics and Statistics*, 89.1, 2007, pp. 118–133; D. Gallie (ed.), *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford, Oxford University Press, 2007; Green, *Demanding Work*, 2006; D. Holman, «Job Quality: A Perspective from Organisational Psychology», Seminario: Making Bad Jobs Better ESRC, Universidad de Strathclyde, 2010.

48
Eurofound, *op. cit*, 2012.

49
Por ejemplo, P. Osterman y B. Shulman, *Good Jobs in America: Making Work Better for Everyone*, New York, Russell Sage Foundation, 2011.

50
Holman, *op. cit*, 2013.

51
G. Raveaud, «The European Employment Strategy: Towards More and Better Jobs?», en *Journal of Common Market Studies*, 45.2, 2007, pp. 411-434.

52
Por ejemplo, Muñoz de Bustillo *et al*., *Measuring More than Money*, 2011; Erhel *et al*., *op. cit*, 2012; Holman, *op. cit*, 2013.

53
M. Guergoat-Larivière y O. Marchand, «Définition et mesure de la qualité de l'emploi: une illustration au prisme des comparaisons européennes», en *Économie et Statistique*, 454, 2013, pp. 23-42; C. Warhurst y A. Knox, «Why the Renewed Interest in Job Quality?» en *Job Quality*, Knox y Warhurst (eds.), en prensa.

54
T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock, 1961.

55
R. M. Kanter, *The Change Masters,* Nueva York, Simon & Schuster, 1983.

56
R. M. Kanter y R. M., «Frontiers for Strategic Human Resource Planning and Management», en *Human Resource Management*, 22.1-2, 1983, 9-21, p.13.

57
M. B. Jensen, B. Johnson, E. Lorenz y B. Å. Lundvall, «Forms of Knowledge and Modes of Innovation», en *Research Policy*, 36, 2007, pp. 680-693.

58
F. Pot, S. Dhondt y P. Oeij, «Social Innovation of Work and Employment», en *Challenge Social Innovation*, H. Franz, J. Hochgerner y J. Howaldt (eds.), Berlín, Springer Verlag, 2012.

59
A. Valeyre, E. Lorenz, D. Cartron, P. Czizmadia, M. Gollac, M. Illésy y C. Makó, *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de la Unión Europea, 2009.

60
Holman, «Job Types and Job Quality», 2013.

61
OCDE, *op. cit*, 2010.

62
T. Alasoini, «Promoting Employee-Driven Innovation», 2013, p. 4.

63
B. Å. Lundvall, «Deteriorating Quality of Work Undermines Europe's Innovation Systems and the Welfare of Europe's Workers!», Trade Unions as Knowledgeable Participants in Workplace Innovation, congreso EUWIN, Copenhague, 2014.

64
Cedefop (Centro Europeo para el Desarrollo de la Vocación Profesional), «Learning and Innovation in Enterprises», en *Research Paper* n.º 27, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de la Unión Europea, 2012.

65
P. Totterdill, R. Exton, O. Exton y M. Gold, «Closing the Gap Between Evidence-Based and Common Practice: Workplace Innovation and Public Policy in Europe», en *Lifelong Learning in Europe*, n.º 4, 2012, p. 3 <http://www.lline.fi/en/article/policy/totterdill/closing-the-gap-between-evidence-based-and-common-practice-workplace-innovation-and-public-policy-in-europe>

66
M. M. Crossan y M. Apaydin, «A Multi-Dimensional Framework of Organisational Innovation», 2009.

67
EC, *Innovation Union*, 2013; CE, «Innovation Union Scoreboard», 2013.

68
Coad *et al*., *UK Innovation Survey*, 2014; EC, *op. cit*, 2013.

69
Jensen *et al*., «Forms of Knowledge», 2007.

70
OCDE, *op. cit*, 2010.

71
OCDE, *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*, OCDE, 2012 <http://dx.doi.org/10.1787/9789264177338-en>

72
OCDE, *op. cit*, 2010.

73
H. Metcalf y A. Dhudwar, *Employers' Role in the Low-Pay/No-Pay Cycle*, Nueva York, Joseph Rowntree Foundation, 2010.

74
E. Ramstad, «Expanding Innovation System and Policy: An Organisational Perspective», *Policy Studies*, 30.5, 2009, pp. 533-553.

Diversidad y pensamiento tribal en organizaciones colaborativas

Celia de Anca y Salvador Aragón

Los profesores Celia de Anca y Salvador Aragón examinan cómo la colaboración se ha convertido en una de las consignas de la era digital y cómo cocrear, cotrabajar, compartir, codiseñar y copensar son hoy elementos clave de una nueva modalidad de actividad económica. En esta economía colaborativa, las personas organizan cada vez más sus vidas sobre una base colectiva, mezclando vida laboral y personal y operando en pequeños grupos similares a los clanes tradicionales capaces de funcionar con igual facilidad estando próximos o remotos, como si lo global y lo local fueran un *continuum*.

Esta mentalidad colectiva ha cambiado nuestra visión tradicional de la diversidad, que ahora incluye también identidades culturales nuevas donde lo determinante no es solo el origen, también las aspiraciones. De Anca y Aragón llaman a esto «comportamiento tribal» y sugieren cómo canalizarlo en actividad económica, integrándolo de paso en sistemas que exploran y explotan con éxito nuevos escenarios y modelos de negocio.

Celia de Anca
IE Business School



Celia de Anca es directora del Centro para la Diversidad en Gestión Global del IE Business School. Es autora de *Beyond Tribalism* (2012) y coautora de *Managing Diversity in the Global Organization* (2007). Forma parte del comité ejecutivo de la IE Business School y del comité ético del Fondo Ético de inversión de InverCaixa. En 2008 recibió el premio a la directiva del año de la ASEME y figura en la lista de los 50 pensadores más influyentes del mundo sobre gestión global.

Salvador Aragón
IE Business School



Desde sus cargos de director general de Innovación y profesor de Sistemas de Información del IE Business School, Salvador Aragón trabaja para proponer una respuesta coherente a los desafíos, problemas y oportunidades que plantea la innovación dentro del mundo de la empresa. Ha escrito y publicado sobre convergencia digital y sociedad, el desarrollo de nuevos servicios basados en tecnologías emergentes, gobernanza de la innovación dentro de las organizaciones y el papel de la diversidad en la innovación empresarial. Desde 1997 es miembro del claustro del IE Business School.

Claves para la empresa del futuro:

Construir entornos colaborativos
La creación de entornos en los que las empresas impliquen tanto a sus empleados como a sus clientes y al resto de los participantes de su sistema de valor favorece que los empleados puedan involucrar en su trabajo a sus múltiples grupos de afiliación.

Entender la diversidad
El futuro se presenta tribal, pero los nuevos grupos se forman más por elección que por obligación. Por ello, la empresa del futuro tiene que entender la diversidad en toda su amplitud, incluyendo las identidades de origen de la persona y las de destino, a las que el individuo aspira a pertenecer por elección y afiliación.

Anticipación estratégica
Se expresa en la creación de modelos de negocio capaces de explotar mejor las oportunidades actuales y analizar las futuras. Asimismo, conlleva desarrollar un amplio número de capacidades adaptables al cambio. Para ello es preciso impulsar un modelo de pensamiento tribal que permita gestionar la diversidad como fuente primigenia de la innovación.

Diversidad y pensamiento tribal en organizaciones colaborativas

Introducción. ¿Se ha terminado la era del individualismo?

A finales de la década de 1980, el sociólogo Michel Maffesoli[1] utilizó el término «tribu» para ilustrar un cambio significativo que llevaba produciéndose en la sociedad desde la Ilustración. Se estaba pasando de un mundo configurado alrededor del individuo a otro poblado por «comunidades afectivas». Más de dos décadas después, esa energía colectiva, cuya aparición advirtió el pensador francés, avanza ahora a toda velocidad ayudada por los nuevos sistemas de tecnologías de la información. La multiplicidad de las redes globales permite la participación simultánea de individuos en una infinidad de grupos con los que terminan identificándose.

La diversidad identitaria hoy va más allá de identidades de origen, e incluye otras que pueden ser canalizadas a través de numerosas comunidades culturales o tribus a las que los individuos aspiran a pertenecer y también a hacer su aportación.

Esta nueva forma de colaboración se basa en la diferencia, no en la homogeneidad. Las tribus del pasado se construían sobre la homogeneidad y estaban cerradas al exterior con el fin de proteger a sus miembros individuales, lo que generalmente conducía a la confrontación y el aislamiento. Por el contrario, las nuevas tribus

ponen las diferencias individuales al servicio de la cooperación y están abiertas al exterior e interconectadas con otras a través de una multiplicidad de redes que permiten a los individuos trabajar juntos.

La economía colaborativa se define como el uso colaborativo del intelecto humano para seleccionar los medios más apropiados para alcanzar los objetivos de un grupo

La acción compartida es la nueva fuerza que impulsa la economía colaborativa. Según Von Mises (1949),[2] lo que caracteriza a las economías tradicionales es la acción individual entendida como manera no individualista de seleccionar los medios más adecuados para alcanzar objetivos individuales. De modo complementario, la economía colaborativa podría definirse como el uso colaborativo del intelecto humano para seleccionar los medios más apropiados para alcanzar los objetivos de un grupo como tal.

La economía colaborativa se caracteriza por dos factores complementarios: la naturaleza colaborativa de las necesidades (objetivos) y la naturaleza colaborativa de los medios. Para que sea colaborativa, una actividad debe responder a una necesidad compartida de un grupo. Por ejemplo, compartir coche es la reacción a una necesidad común de medio de transporte. Además, la economía colaborativa implica el uso compartido de un medio por parte del grupo para satisfacer una necesidad previa. Un ejemplo claro y actual sería el *crowdfunding* o micromecenazgo en línea: plataformas que utilizan a prestadores de un lado y a quienes están empezando un negocio o proyecto de otro para satisfacer necesidades de inversión y de financiación, respectivamente.

Este ensayo se divide en dos partes principales. La primera analiza la diversidad y las nuevas formas de tribalismo que están apareciendo en la sociedad. La segunda describe cómo pueden entenderse las tribus en el contexto de la economía colaborativa e incluye algunos ejemplos de cómo esta inteligencia tribal puede ayudar a las organizaciones a sacar partido de nuevos escenarios y modelos de negocios, así como a definir una estructura flexible en la que múltiples tribus operan por un bien común.

Parte I. Diversidad y nuevas formas de tribalismo

Diversidad. De identidades de origen a identidades basadas en aspiraciones

> «Si la acción como comienzo se corresponde con el acto de nacer, si es la materialización de la condición humana de la natalidad, entonces el habla se corresponde con la singularidad y es la materialización de la condición humana de la pluralidad, es decir, de vivir como un ser diferente y singular entre iguales» (Hannah Arendt, *La condición humana,* 1958).[3]

Parafraseando a Hannah Arendt, las aportaciones que supone la singularidad de cada individuo solo pueden darse entre un grupo de iguales. Dentro de jerarquías y bajo una cadena de mando tendemos a refrenar nuestras diferencias para evitar el castigo. Debido a este mecanismo de defensa, determinadas identidades de origen han sido tradicionalmente suprimidas para conformarse a la mayoría: orientación sexual, acento, costumbres, etcétera. El malestar que genera reprimir nuestra identidad de origen crea barreras que impiden a los individuos alcanzar la identidad a la que aspiran.

Las identidades de origen son aquellas ya incorporadas a la persona (ser un hombre, ser vietnamita, etcétera), mientras que las aspiradas son elegidas y obedecen a una afinidad de intereses (por ejemplo, pertenecer a una de las tribus apasionadas de las cuestiones ambientales o, en el caso de inmigrantes, ser percibido como miembro del país de destino con los derechos que eso lleva aparejados).

La palabra «identidad» proviene de los vocablos latinos *idem*, que significa «lo mismo», y *entis*, que significa «entidad». Por tanto, hace referencia a la acción de hacerse idéntico a una entidad, lo cual implica un proceso. Este proceso puede adoptar dos direcciones. En una de ellas, yo puedo decidir de forma consciente o inconsciente que pertenezco a un grupo determinado, y de esta manera identificarme con él, lo que quiere decir que sigo determinados patrones de comportamiento para integrarme al grupo. De igual modo, el proceso puede producirse fuera de mí porque «ellos» (los del mundo exterior) han decidido *categorizarme* dentro de un grupo concreto, lo que supone atribuirme un patrón de conducta determinado al que los demás esperan que me ajuste, pero con el que yo puedo o no identificarme.

Existen dos procesos de identificación: el de autoidentificación, o identificación grupal; y el de categorización, que es externo al individuo

Por consiguiente, y en términos generales, se asume que hay dos procesos distintos de *identificación*: uno es de autoidentificación, o identificación grupal, que es el proceso mediante el cual un individuo decide identificarse con un grupo concreto; y el segundo es el de *categorización*, cuando el proceso es externo al individuo y no puede intervenir en él.

Las identidades de origen tienden a adquirir un fuerte componente de categorización y, por tanto, de proyección de cualidades en un determinado individuo, que se entiende que son parte de su grupo, como en el caso de prejuicios contra una raza o religión. Estas barreras existen en la comunidad en la que se mueve el individuo que las sufre y también fuera de su grupo de afiliación.

Por el contrario, las identidades a las que se aspira tienen un gran factor de identificación. La identidad social, y en concreto la identificación con un grupo particular, ha sido ampliamente estudiada en la literatura sobre gestión empresarial, con Tajfel[4] como pionero. La identificación social parece derivarse de un

concepto de identificación grupal,[5] y podría definirse como «la percepción de la propia identidad como algo perteneciente a un agregado humano» .[6] Esto llevó a Turner[7] a proponer la existencia de un «grupo psicológico» que definió como «un colectivo de personas que comparten una misma identificación social o que se definen a sí mismas en términos de pertenencia a una misma categoría social». El miembro de un grupo psicológico no necesita interactuar con otros miembros del grupo, gustarles y ser aceptado por ellos; tampoco es necesario que estos le gusten a él. El individuo parece cosificar el grupo o asignarlo a una realidad psicológica al margen de sus relaciones con sus miembros.

Si el mundo exterior rechaza una de nuestras identidades tendemos a defenderla o a avergonzarnos de ella, pero en cualquier caso esa identidad particular asume un papel mucho mayor en nuestras identidades múltiples de lo que ocurriría si no fuera rechazada. Si nuestras distintas identidades son asumidas con normalidad —es decir, si podemos funcionar en un entorno basado en la igualdad—, nuestro ser normal y corriente se comporta de manera fluida y altamente adaptable al entorno exterior y a las diferentes afiliaciones que libremente puede buscar. Gestionar identidades múltiples representa un modelo mejor adaptado a las realidades fluidas y cambiantes que caracterizan la sociedad global de hoy.

Las políticas de inclusión de las últimas décadas han reforzado la participación de individuos en identidades fuera de las suyas de origen. Esta mayor aceptación de la diversidad mundial, unida a cambios importantes en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), está consolidando un nuevo paradigma colectivo de grupos de individuos con voluntad de pertenencia.

En las últimas décadas se ha reforzado la participación en identidades fuera de las de origen. Esto, unido a cambios importantes en las TIC, está consolidando un nuevo paradigma colectivo de grupos de individuos con voluntad de pertenencia

Los microgrupos que dominan el panorama descrito por Maffesoli no son residuos de una vida social tradicional anterior, sino el factor social clave para vivir cada día con una base comunal, en lugar de individual. Estas nuevas identificaciones comunales definen roles que las personas asumen —como cuando se interpreta un papel en una obra—, pero no son una forma de asociación permanente.

Según Bauman,[8] estas nuevas comunidades no pueden suplir la función tradicional de la comunidad, puesto que la fluidez y la naturaleza cambiante son sus características principales. Proporcionar refugio y protección de las desgracias individuales no es un rasgo definitorio de estas nuevas formas de colectividad. En lugar de ello, representan un entorno temporal dentro del cual actuar.

Bauman sugiere que las identidades duraderas anteriormente asociadas con el trabajo han dado paso a otras más imprecisas y provisionales y a concepciones de comunidad sujetas a cambios y renegociaciones constantes. Define este conjunto de identidades provisionales y en permutación constante como «identidad líquida».

Estas comunidades de la sociedad en red aparecen como resultado de formas emergentes de relaciones posibilitadas por las nuevas TIC. Según Castells,[9] las redes hacen posible un tercer tipo de relación social caracterizada por el comportamiento colectivo antes que por una sensación colectiva de pertenencia. Las redes son neutrales y no tienen sentimientos personales; es lo que las personas hacen dentro de las redes lo que conduce a determinados procesos sociales. En el análisis de Castells, el poder de la identidad dentro de las nuevas redes se convierte en el motor de impulso clave para identidades cuyo origen reside en *legitimizar identidades* y que son proporcionadas por instituciones como el Estado, los partidos políticos, los sindicatos, la Iglesia o la sociedad patriarcal, pero que han perdido su poder cohesivo. Esto conduce a la aparición de *identidades de resistencia*, que vienen impuestas desde arriba y se construyen alrededor de valores tradicionales como Dios, nación y familia, o alrededor de movimientos sociales proactivos como el feminismo o el ecologismo. Por último, observamos la aparición de *identidades de proyecto*, en las que los individuos unen sus proyectos personales a los de otros por un bien común.

La energía colectiva de un nuevo paradigma —ya sean identidades de proyecto concretas, aspiracionales o líquidas— se canaliza en compromisos temporales con un grupo unido por un interés común y que usa las diferencias entre sus miembros para colaborar, cocrear o ejecutar otras clases de acción conjunta dentro de una economía colaborativa. Esta diferencia individual, puesta libremente al servicio de un grupo determinado, ilustra la característica más definitoria de las nuevas tribus emergentes.

Diversidad y las nuevas tribus emergentes de la economía colaborativa

El término «tribu» resulta alarmante para la mentalidad moderna, ya que sugiere una vuelta a restricciones colectivas de nuestras libertades individuales. Pero el tribalismo que emerge dentro de este nuevo paradigma de economía colaborativa es signo de modernidad, no de regresión a tiempos más oscuros; las nuevas tribus emergentes refuerzan nuestras libertades individuales fomentando las aportaciones individuales.

Lo que tienen en común tribus nuevas y viejas estriba en que sus miembros se identifican emocionalmente con el grupo, además de compartir intereses y de organizar distintos aspectos de sus vidas personales y profesionales de manera conjunta con el fin de alcanzar un objetivo beneficioso para toda la comunidad.

Sin embargo, las tribus nuevas difieren de las antiguas en siete aspectos:

– Apertura

Las tribus tradicionales eran entidades cerradas con altas barreras de entrada y de salida para proteger a sus miembros de cualquier influencia negativa. Por el contrario, las tribus nuevas son abiertas. Las personas pueden entrar o salir de ellas con facilidad; hay un alto grado de movilidad y una renovación continua de ideas e influencias.

– Interconexión

En el pasado, debido a las comunicaciones insuficientes, las tribus mantenían escaso contacto entre ellas. Esto preservaba su singularidad. Gracias a la tecnología, ahora los miembros de una tribu nueva pueden pertenecer de manera simultánea a muchas otras. Esto crea múltiples vínculos dentro de un grupo pequeño y cómodo a la vez que posibilita estar en contacto con una multiplicidad de grupos diferentes.

– Coorganización

Las tribus tradicionales eran jerárquicas y la obediencia al líder era el primer requisito de pertenencia. Los miembros de tribus nuevas crean reglas y estrategias de forma colectiva. Se asemejan a bandadas de pájaros en el sentido de que, aunque parecen seguir a un único líder, en realidad siguen a varios, dado que individuos distintos poseen distintas capacidades, recursos y fortalezas que les permiten asumir el mando en determinadas etapas, pero no durante el proceso completo.

– Colaboración

Las antiguas tribus se basaban en un patrón de confrontación continua con tribus externas. En las de hoy nadie sabe a ciencia cierta quién está dentro y quién fuera, puesto que la interconexión entre los miembros hace difícil identificar quién pertenece a qué. Por lo tanto, la colaboración es una estrategia lógica entre tribus diferentes.

– Permanencia breve

La pertenencia a las tribus del pasado solía ser vitalicia, e incluso podía pasar de una generación a otra. Solo un cataclismo o una invasión podían poner fin a la pertenencia a una tribu. Las nuevas tribus, en cambio, tienen una vida breve; nacen y desaparecen una vez concluido su cometido.

– Pertenencia voluntaria

La pertenencia a las antiguas tribus se determinaba y basaba en el nacimiento, la familia, el color de la piel, el sexo o la clase social. En las tribus nuevas, los individuos pueden participar de forma voluntaria utilizando sus múltiples identidades.

– **Homogeneidad frente a intereses comunes**

Quizá el rasgo que más diferencia a las viejas tribus de las nuevas es que las primeras se formaban sobre la base de la homogeneidad, mientras que las segundas las constituyen individuos diferentes unidos por un interés común. La homogeneidad es lo que nos hace iguales desde el punto de vista biológico. Todos sentimos miedo, hambre, dolor o placer. La homogeneidad nos asegura la satisfacción de nuestras necesidades individuales, que pueden ser idénticas a las de otros; esta semejanza puede unirnos en una lucha común. Lo común es algo de lo que podemos sentirnos parte, pero que no pertenece a nadie en particular. Nuestra contribución al bien común está dictada por nuestras diferencias individuales y no favorece a ningún otro miembro en particular, simplemente beneficia a la comunidad en su conjunto de manera directa o indirecta.

La homogeneidad puede hacernos trabajar en actitud de confrontación porque precisamos defendernos del resto. En cambio, contribuir al bien común en una actividad voluntaria, puesto que no tenemos necesidad de emprenderla, significa que estamos abiertos a colaborar con otras tribus, cocrear, permanecer abiertos a influencias externas y decidir libremente si queremos o no seguir en la tribu.

Las tribus nuevas se forman con un propósito y, cuando ese propósito se cumple o ya no resulta satisfactorio, podemos abandonarlas. No son un refugio permanente ni garantizan nuestra supervivencia, únicamente representan un espacio temporal en el que actuar con otros individuos a los que nos une un interés común.

Estos grupos no se forman por esparcimiento, aunque puede resultar divertido pertenecer a ellos. Sus miembros se juntan para actuar y, por ello, el grupo valorará perspectivas diferentes que ayuden a alcanzar metas específicas.

Parte II. Diversidad y tribus en el mundo corporativo

Innovación, organizaciones ambidiestras y el nuevo tribalismo

Hoy la innovación se percibe como uno de los pilares de una economía competitiva y, además, ha sido ampliamente reconocida como un elemento clave del éxito corporativo, íntimamente relacionado con tres factores: la capacidad de una organización para competir, la generación de ventaja competitiva y la supervivencia a largo plazo de la organización.[10]

Uno de los grandes obstáculos a la innovación corporativa es la manera en que las organizaciones adquieren nuevas habilidades que les permitan triunfar tanto a corto como a largo plazo. A menudo se asume que la explotación organizativa de las habilidades que tiene una empresa en un momento determinado reduce

la búsqueda de otras nuevas, lo que desemboca en una capacidad de adaptación organizativa excesivamente centrada en el corto plazo.[11]

Para esto existe una solución de probada eficacia: la organización ambidiestra. Según Duncan,[12] una organización ambidiestra es capaz de combinar explotación de las habilidades existentes con la exploración de oportunidades emergentes. Consecuentemente, una compañía puede ser creativa y adaptable a la vez.

Uno de los grandes obstáculos a la innovación corporativa es la manera en que las organizaciones adquieren nuevas habilidades que les permitan triunfar tanto a corto como a largo plazo

Tushman y O'Reilly[13] vinculan los conceptos de innovación y organización ambidiestra y los definen como «la capacidad de buscar de manera simultánea innovación incremental y discontinua […] resultado de albergar estructuras, procesos y culturas múltiples y contradictorios dentro una misma empresa».

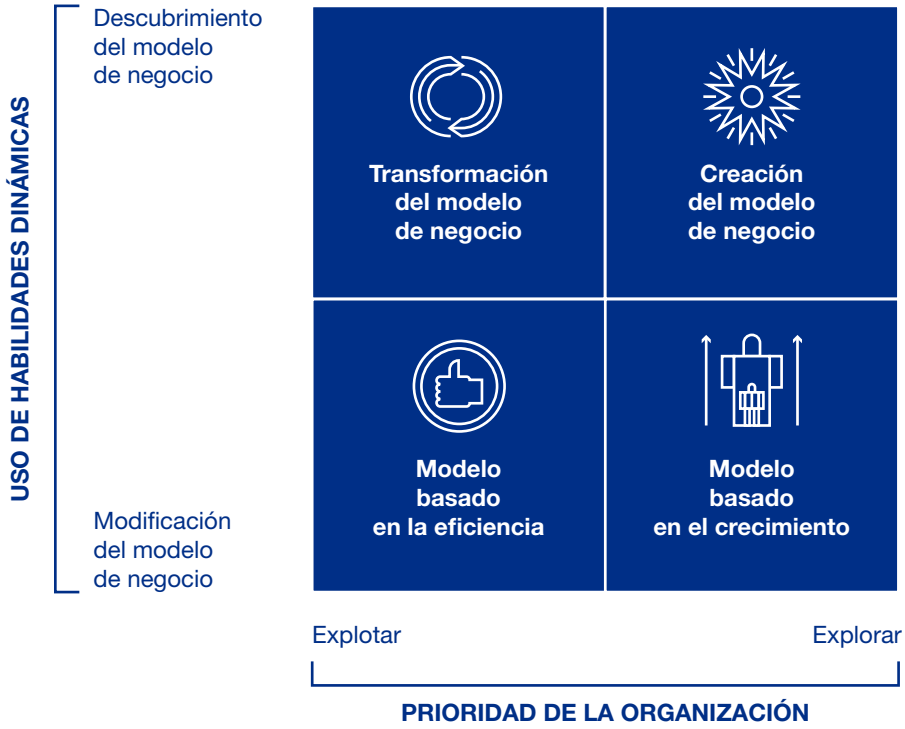
Por definición, la empresa ambidiestra es capaz de combinar diversas estructuras y culturas organizativas en función de si sus objetivos son a corto o a largo plazo. El nuevo tribalismo proporciona un enfoque prometedor para la innovación dentro de una organización mediante el uso de tribus específicas para la explotación de los recursos existentes y la exploración de los nuevos, con el fin de desarrollar destrezas dinámicas, entendidas como «la habilidad que tiene una organización de crear, ampliar y modificar de forma explícita su cantera de recursos».[14]

Explicado en términos sencillos, las habilidades dinámicas podrían utilizarse para crear o descubrir un modelo de negocio completamente nuevo o para expandir, ampliar o modificar uno existente. Según Osterwalder,[15] un modelo de negocio es la descripción de cómo crea, ofrece y capta valor una organización.

Si se combina el enfoque de exploración/explotación con el modelo de negocio de descubrimiento/modificación, surge en la empresa un nuevo mapa de tribalismo centrado en la innovación. En dicho mapa se establecen cuatro posiciones, cada una de las cuales representa una manera distinta de utilizar el tribalismo para la configuración de un modelo de negocio orientado a la innovación:

- **Modelo de negocio basado en la eficiencia (MNE)**
 Dedicado a aumentar el rendimiento de un modelo de negocio ya existente. La prioridad organizativa es la explotación y las habilidades dinámicas se usan para modificar el modelo de negocio, pero sin introducir alteraciones sustanciales.

- **Modelo de negocio basado en la transformación (MNT)**
 En este caso, para explotar mejor el modelo es necesario realizar cambios relevantes en este. Se precisa desarrollar nuevas habilidades dinámicas.

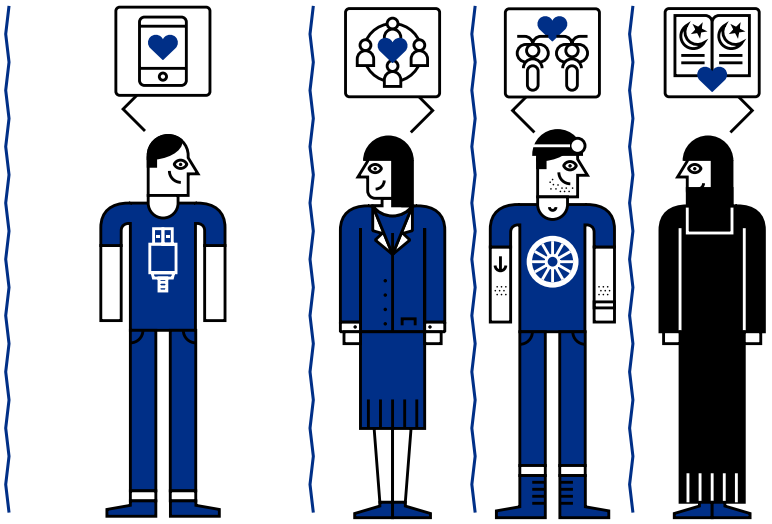


– **Modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT)**
Sin alterar esencialmente su modelo de negocio, la organización se centra en explorar nuevos mercados o productos en los que hay lugar para el crecimiento y se apoya para ello en las habilidades que ya posee.

– **Modelo de negocio basado en la creación (MNC)**
En este caso surge un modelo de negocio enteramente nuevo, resultado de la exploración de nuevas oportunidades en el mercado, la tecnología o cualquier otro factor externo.

Algunas empresas tienen la capacidad de utilizar la multiplicidad de tribus posibles en una amplia variedad de contextos, ya sea como herramienta de explotación o como medio de desarrollar habilidades dinámicas para modificar su modelo de negocio o descubrir uno nuevo. Cuando las organizaciones no son capaces de entender y emplear esta modalidad de agregado social, se pierden oportunidades de colaboración con distintas tribus internas (interiores) y clientes.

Para ilustrar el éxito del enfoque tribal en el mundo corporativo y su potencial como herramienta de innovación, se han seleccionado cuatro casos: Google (EE UU), Dana (Emiratos Árabes Unidos, EAU), Prosper (EE UU) y Bultaco (España). Cada caso proporciona una oportunidad única de comprender el uso



	GOOGLE (EE UU)		PROSPER (EE UU)	BULTACO (ESPAÑA)	DANA (EAU)
Enfoque tribalista para innovación del modelo de negocio	Modelo de negocio basado en la eficiencia (MNE)	Modelo de negocio basado en la creación (MNC)	Modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT)	Modelo de negocio basado en la transforma-ción (MNT)	Modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT)
Componente tribal clave	Amantes de la tecnología	Amantes de la tecnología	Interés común por las finanzas con impacto social	Pasión por las motocicletas	Ser mujer y musulmana
Prioridad de la organización	Explotación	Exploración	Exploración	Explotación	Explotación
Uso de habilidades dinámicas	Modificación	Descubri-miento	Modificación	Descubri-miento	Modificación
Manera en que encuentran acomodo multiplicidad de tribus	Formal (proyectos complejos)	Informal (proyectos espontáneos)	Formal (tribus de clientes que usan una plataforma común)	Formal (células especializadas)	Formal (divisiones específicas y marca)

del tribalismo en organizaciones y también de identificar cuatro elementos clave en la implantación del nuevo paradigma colaborativo:

- Uso de tribus para la exploración y/o explotación como prioridad de la organización en un modelo de negocio específico.
- Uso de tribus para modificar el modelo de negocio o para descubrir otros nuevos.
- Componente clave alrededor del cual la tribu se forma y mantiene la cohesión entre sus miembros.
- La manera en que la multiplicidad de tribus encuentra acomodo dentro de la organización utilizando una variedad de mecanismos formales y/o informales.

La «pluralidad» en el uso del paradigma tribal en organizaciones queda patente en los casos de estudio examinados. Están representados tres de los enfoques propuestos. En el caso de Google se hace hincapié en una posibilidad adicional, a saber: que dentro de una misma organización pueden existir diferentes enfoques o modalidades de tribalismo.

Modelo de negocio basado en eficiencia (MNE) y en la creación (MNC) dentro de una misma organización. El caso de Google

El uso de tribus por parte de organizaciones está ampliamente documentado en la industria de las tecnologías como herramienta para hacer frente al llamado dilema de la exploración. El enfoque más extendido es recurrir a la llamada «tribu de los apasionados» o *geeks*, compuesta por expertos en altas tecnologías y centrada en un campo relativamente limitado. Estas tribus son fáciles de identificar por su ubicación (por lo general, llamada «laboratorio»), donde el talento del grupo se dedica a resolver un desafío tecnológico concreto, y se caracterizan por ser extremadamente meritocráticas y centradas en objetivos concretos.

En el caso de Google, el denominador común que daba cohesión a la tribu de apasionados/expertos era la pericia técnica enfocada a la explotación de nuevas oportunidades. La composición básica de Google son enjambres de equipos pequeños centrados en la resolución de problemas específicos durante un periodo de tiempo muy breve. El equipo puede desmantelarse ya terminada la tarea o antes, si surge otra más urgente.

La composición básica de Google consiste en enjambres de equipos pequeños para proyectos muy breves

Imaginemos una tribu de apasionados/expertos formada por seis miembros dedicados a mejorar una característica del buscador Google Chrome. El principal objetivo de la tribu es continuar explotando una

oportunidad de negocio establecida solucionando un problema técnico relacionado con el buscador. Una vez que se ha solucionado el problema, al equipo se le puede asignar otra tarea o bien se deshace y cada miembro se integra en otro equipo en el que sus destrezas técnicas sean necesarias. Esta utilización de tribus correspondería al modelo de negocio basado en la eficiencia (MNE).

Pero el uso que hace Google de las tribus no se limita a la explotación de su negocio, y se fomenta un cierto grado de exploración. De acuerdo con el famoso modelo 70/20/10, cada miembro de la tribu debería emplear su tiempo en las proporciones siguientes: debería dedicar el 70% a la actividad principal del negocio, el 20% a proyectos relacionados con dicha actividad y el 10% a proyectos no relacionados.

Un empleado avispado puede dedicar este 10% de tiempo restante a explorar una nueva tecnología que no guarda relación con el negocio principal. Más adelante, esta nueva tecnología podría conducir a una oportunidad de negocio nueva. Además, si se usa un sistema de consejo interno, podría requerirse y gestionarse la colaboración con otros empleados de la organización. En este caso, las tribus se utilizan como herramienta de exploración de oportunidades futuras, lo que proporciona un ejemplo excelente del modelo de negocio basado en la creación.

Las distintas tribus surgen de planteamientos formales e informales. La manera formal más común es con proyectos complejos. La compañía desarrolla e impulsa deliberadamente un proyecto, cuyas tareas llevan a cabo varios grupos pequeños que funcionan como tribus de apasionados/expertos. Debido a que la mayoría de estos equipos son de breve duración, cada empleado habrá formado parte de distintos equipos durante la vida de un proyecto estándar.

El enfoque informal más extendido está relacionado con proyectos espontáneos que surgen de ese 10% de tiempo que empleados altamente interesados y motivados dedican a explorar una oportunidad nueva que, si demuestra tener potencial, puede ser adoptada por la compañía y asignada a un equipo formal para que la desarrolle.

Modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT). Los casos de Dana (Banco Islámico de Abu Dabi) y Prosper

El caso de Dana, la división de mujeres del Banco Islámico de Abu Dabi (ADIB, por sus siglas en inglés), en los Emiratos Árabes, es un ejemplo interesante. En 2011, ADIB contaba con un total de sesenta sucursales, en veintitrés de las cuales trabajaban solo mujeres, que proporcionaban servicios bancarios también a mujeres desde 2009, cuando se creó la marca Dana para integrar todas las divisiones femeninas. La creación de la nueva marca favoreció el desarrollo de productos innovadores para las mujeres musulmanas. Tal como explicaba una joven empleada: «Pasamos tanto tiempo con nuestras clientas que las conocemos a fondo y somos muy conscientes de sus necesidades. Por eso está funcionando tan bien la creación de productos nuevos como *Banun*, adaptados a las necesidades de nuestras clientas».[16]

Las empleadas del banco eran conscientes desde hacía ya algún tiempo de que sus clientas, en particular las que estaban divorciadas, necesitaban abrir cuentas a nombre de sus hijos sin la firma de sus maridos requerida por la ley. Una vez que quedó patente esta necesidad se consultó con el departamento de la *sharía*[17], que a su vez acudió a la junta consultiva de la *sharía*. Después de una serie de deliberaciones, se decidió crear un producto especial llamado *Banun*. La cuenta *Banun* era la solución para el grupo de clientes formado por mujeres divorciadas que les permitía transferir su propio dinero a cuentas especiales para sus hijos, respetando así tanto los principios de la ley islámica como las leyes del país. El producto se desarrolló gracias a los estrechos vínculos comunitarios entre clientas, empleadas y gestores.[18]

En un MNCT, el desarrollo de habilidades dinámicas se centra en un modelo de negocio existente, mientras que la prioridad es explorar un tipo específico de cliente

En el caso de Dana, el elemento central alrededor del cual había aparecido la comunidad estaba claro: mujeres musulmanas interesadas en productos financieros específicos que satisficieran sus necesidades particulares. En este caso, el desarrollo de habilidades dinámicas se centra en un modelo de negocio existente, mientras que la prioridad de la organización es explorar un tipo específico de cliente (las mujeres). Como resultado, se ha puesto en práctica un modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT).

Los factores sobre los que se había constituido la comunidad de Dana eran evidentes: ser mujer y musulmana. Esto condujo a un producto que pudiera usar dicha comunidad. Sin embargo, el elemento central alrededor del que surge una tribu no siempre es tan evidente. En ocasiones, se trata de la pasión que despierta una idea. En estos casos de identidades a las que se aspira pero aún no se poseen, las empresas no pueden organizar la fuerza laboral en torno al elemento central de la tribu porque este no está explícito. Lo que sí pueden hacer en cambio es propiciar un *contexto de posibilidad,* alrededor del cual esas tribus puedan surgir y después hacer un seguimiento de las tribus emergentes y reaccionar con agilidad a sus necesidades. El siguiente ejemplo de Prosper ilustra muy bien cómo crea una empresa un contexto de posibilidad.

Prosper es pionera en el campo del préstamo entre particulares *(peer to peer lending*), en el que individuos pueden prestar dinero a otros evitando así los intermediarios financieros tradicionales. Este tipo de mediación financiera constituye un ejemplo temprano de economía colaborativa.

Prosper es también un ejemplo de explotación sobresaliente del papel de las tribus. En su caso, la tribu la constituyen clientes que han sido capaces de identificar una oportunidad y de idear un modelo de negocio para explotarla dentro de un contexto ya existente basado en una comunidad y dirigido por una empresa. Aquí, el elemento central de la tribu es un interés común por realizar una inversión que,

además de generar beneficios, tiene un efecto positivo en la comunidad en cuestión. De acuerdo con nuestra definición de economía colaborativa, en Prosper encontramos un conjunto de tribus que compartían una necesidad colaborativa (oportunidad de negocio) y un medio colaborativo (la plataforma tecnológica de la compañía).

Prosper tiene la capacidad de crear un contexto específico para cada grupo de afinidad. Un ejemplo típico de estos grupos estaría formado por antiguos alumnos de una universidad que han decidido invertir en los alumnos actuales proporcionándoles dinero para pagar la matrícula universitaria. A este grupo de inversores les unen tres factores complementarios entre sí: un sentimiento de pertenencia a la universidad, un objetivo de inversión común y la posesión de conocimientos muy específicos sobre las salidas profesionales de los estudiantes, algo extremadamente útil en términos de indicadores de riesgo.

Prosper es un ejemplo de explotación sobresaliente del papel de las tribus. Tiene la capacidad de crear un contexto específico para cada grupo de afinidad

Otra tribu de clientes podría calificarse de tribu vecinal. Los residentes de un barrio deciden invertir como grupo en la comunidad de un barrio vecino que precisa financiación hipotecaria. Empleando sus conocimientos sobre valor inmobiliario, cambios demográficos de la zona e incluso la presencia de nuevos residentes deseables o indeseables en una calle concreta, esta tribu de inversores puede generar enormes mejoras en la calidad de su inversión. Además, la información relativa a la inversión podría proceder también de fuentes no tradicionales, como las conversaciones entre vecinos. A partir de la experiencia de Prosper, las tribus de clientes pueden formarse alrededor de una necesidad clara que no está siendo debidamente atendida. A pesar de que Prosper ofrece a los prestatarios información básica y los mecanismos de calificación crediticia, algunos se beneficiarían más de un asesoramiento que usara información adicional y medidores de riesgo específicos. Aquí es donde las tribus de inversores entran en el ecosistema de Prosper. Así, las tribus están apoyando un modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT).

En este caso, la existencia de la plataforma en línea de Prosper ha hecho posible capacitar a estas tribus para que actúen. Aunque el interés común puede definirse aquí en términos de financiación de un interés social común, cada tribu financiera utiliza la página web de Prosper como canal común para acceder a prestatarios potenciales, así como herramienta promocional para atraerlos. En lugar de definir elementos centrales para cada tribu concreta de clientes, Prosper crea contextos abiertos en los que cada tribu surge de forma natural, y la compañía no define sus elementos clave hasta una segunda etapa. En este entorno de plataforma abierta, algunos clientes de Prosper se agruparon alrededor de nichos de oportunidades para la inversión, creando un entorno rico de tribus inversoras con intereses u objetivos muy diversos.

Además, el sitio web Prosper concede gran importancia a la creación y gestión de grupos de inversores, proporcionando así un mecanismo base para la gestión interna de la tribu, incluido el control sobre posibles miembros.

Modelo de negocio basado en la creación (MNC). El caso de Bultaco[19]

Si las organizaciones quieren aprovechar el control tribal, necesitan nuevos estilos de gestión. Un buen ejemplo de esto lo constituye Bultaco, una *start-u*p española fundada hace cuatro años por dos ingenieros que reunieron a un grupo de jefes de producto apasionados de las motocicletas y crearon un proyecto. Los gestores eran tan entusiastas que asumieron como deber propio desarrollar un plan de negocio y buscar inversores potenciales.

Una vez que el proyecto se puso en marcha, decidieron que la empresa tenía que funcionar digitalmente, lo que requería un sistema informático exhaustivo y por completo integrado.

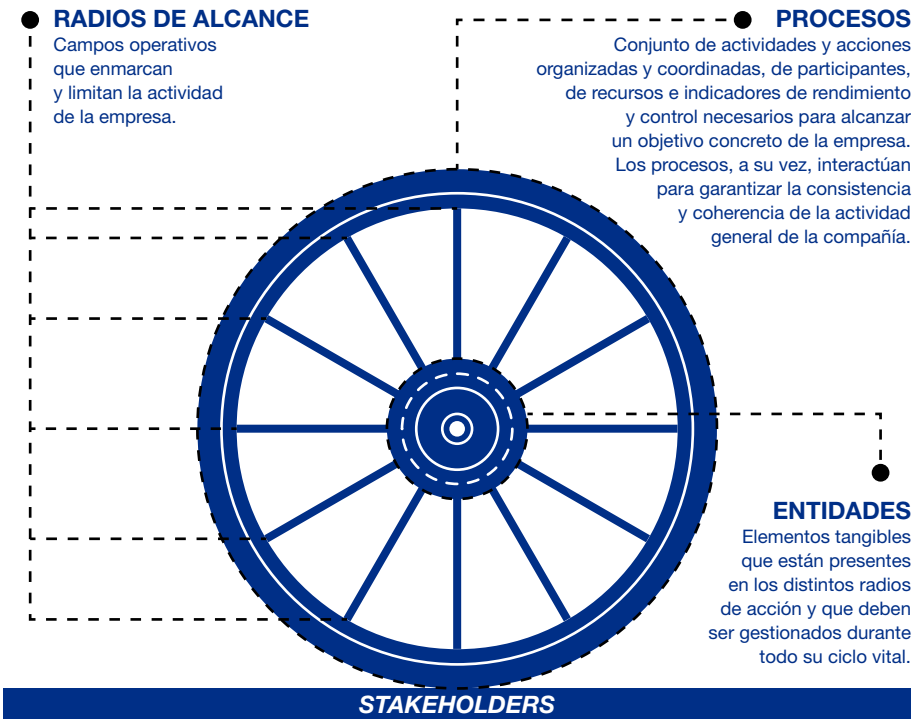
El sistema, una vez informatizado, hacía necesario un modelo de gestión actualizado que fuera flexible, resistente y potente, y con un enfoque distinto en el que tuviera cabida el nuevo modelo social que se estaba imponiendo.

Por esta razón quedó claro que los modelos jerárquicos tradicionales no servirían, dada su falta de flexibilidad y las limitaciones que suponen a la hora de tomar decisiones y en los tiempos de respuesta.

El equipo optó entonces por un modelo basado en células especializadas capaces de trabajar juntas por un objetivo común. Una vez alcanzado este, se unirían para abordar las nuevas tareas que fueran surgiendo, demostrando así su capacidad para reaccionar ante necesidades aleatorias. Un modelo de esta clase requiere módulos independientes con capacidad de decisión, coordinados para satisfacer necesidades especiales y capaces de recombinarse de maneras distintas. Cada célula podría definirse como una tribu basada en la toma de decisiones específicas.

Si las organizaciones quieren aprovechar el control tribal, necesitan nuevos estilos de gestión. Un buen ejemplo es la *start-up* española Bultaco, que optó por un modelo basado en células especializadas con capacidad para reaccionar ante necesidades aleatorias

Para representar la estructura gráficamente, necesitaríamos diagramas en 3D que incorporaran movilidad y que dificultarían enormemente su representación, conceptualización y comprensión. Por esa razón, y después de un análisis pormenorizado, hemos optado por el modelo bidimensional de la «rueda», basado en los principios enunciados a continuación:



Todas las empresas tienen unos radios de alcance determinados —unos espacios de toma de decisiones orientados a una tarea de gestión específica—, que son esenciales para el correcto funcionamiento del conjunto. Sin embargo, estos radios de alcance tienen que adaptarse a las necesidades de la compañía y, dependiendo de la situación, pueden descomponerse en fragmentos, agruparse, dispersarse o incluso dar lugar a otros nuevos.

Los radios de alcance tienen que realizar funciones y tareas, o procesos particulares que directa o indirectamente implican la participación de otros con un grado de intensidad que varía en función de la tarea en curso y de la duración y oportunidades que lleve aparejadas.

Además, los radios, en el desarrollo de sus funciones y/o procesos, consumen los recursos de otros radios y/o generan recursos para otros.

Todo esto se produce en un proceso dinámico y de manera simultánea como respuesta a situaciones que no están reprogramadas específicamente y que irán variando en función de las exigencias del mercado.

Su representación gráfica podría ser una rueda de carro, donde los radios representan los radios de acción: áreas operativas, departamentos, grupos de trabajo, etcétera, que desarrollan la actividad de la compañía.

A su vez, la rueda estaría formada por los procesos (la llanta): el conjunto de actividades organizadas y coordinadas en las que participan tantos radios de acción como sean necesarios. Está representada de forma circular porque cada radio interactúa con los demás, ya sea para obtener información o, sobre la base de esa información, desarrollar nuevos radios de alcance susceptibles de ser añadidos a la rueda y accesibles desde otro radio.

El buje estará formado por las entidades o los recursos disponibles dentro de cada radio.

La rueda estará impulsada por las *stakeholders*; es decir, por grupos o individuos con los que la empresa mantiene alguna clase de relación o que tienen un interés determinado en el proyecto.

Conclusión

Creemos que el pensamiento tribal actual se beneficia de la comunidad sin renunciar a la universalidad. El cambio de paradigma al que estamos asistiendo representa un desplazamiento de la aspiración a la independencia, en una sociedad constituida por comunidades, a la aspiración de pertenencia a una sociedad constituida por individuos.

En este nuevo panorama tribal, tanto el individuo como la comunidad tienen valor. La individualidad la determinan la procedencia, las percepciones y las ideas de cada uno; en otras palabras, todo lo que nos hace distintos. Esta diferencia se vuelve valiosa en una comunidad reunida con un propósito específico e importante para todos sus miembros.

La nueva tendencia a una economía colaborativa basada en grupos que comparten una cultura común requiere un campo de juego igualitario en el que las diferencias se valoren en lugar de ser rechazadas, un fuerte interés compartido que motive a los miembros y contextos de posibilidad dentro de los cuales pueda darse la magia de la creatividad.

Las empresas no pueden obligar a los individuos a sentirse motivados, ni pueden tampoco imponer la creatividad. Pero lo que sí pueden y deben hacer es captar energía colectiva para crear contextos de posibilidad. Se trata de una oportunidad (la energía colectiva de las nuevas tribus) para estimular nuevas maneras de generar innovación dentro de las organizaciones, permitiendo la modificación e incluso la creación de nuevos modelos de negocio, la formación de mecanismos capacitadores para una mejor explotación del negocio existente y la exploración de nuevos productos, mercados y tecnologías.

Notas

1
M. Maffesoli, *Le temps des tribus: le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, París, Méridiens Klincksieck, 1988.

2
L. von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, New Haven, Yale University Press, 1949.

3
H. Arendt, *The Human Condition*, Chicago, University of Chicago Press, 1958; 1998, p.178 [ed. esp. *La condición humana*, Barcelona, Paidós Ibérica, 2011].

4
H. Tajfel, «La catégorisation sociale», en *Introduction à la psychologie sociale*, ed. S. Moscovici, 2 vols., París, Larousse, 1972-3, I (1972).

5
E. C. Tolman, «Identification and the Post-War World», en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 1943, pp. 141-148.

6
B. E. Ashforth y F. Mael, «Social Identity Theory and the Organization», en *Academy of Management Review*, 14.1, 1989, pp. 20-39.

7
J. C. Turner, «Social Identification and Psychological Group Formation», en *The Social Dimension: European Developments in Social Psychology*, H. Tajfel (ed.), 2 vols., Cambridge, Cambridge University Press, 1984, II, pp. 518-538.

8
Z. Bauman, *Community: Seeking Safety in an Insecure World*, Cambridge, Polity Press, 2001.

9
M. Castells, *The Information Age: Economy, Society and Culture*, 3 vols., Cambridge, Massachusetts y Oxford, Blackwell, 1996-1998, II: *The Power of Identity*, 2ª ed., 2004 [ed. esp. *La era de la información*, Madrid, Alianza, 2005].

10
M. E. Porter y C. H. M. Ketels, «UK Competitiveness: Moving to the Next Stage», en *DTI Economics Paper*, n.º 3, Londres, Departamento de Comercio e Industria, mayo de 2003.

11
J. G. March, «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», en *Organization Science*, 2, 1991, pp. 71-87.

12
R. Duncan, «The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation», en *The Management of Organization Design*, R. H. Kilmann *et al*. (eds.), Nueva York, North-Holland, 1976, pp. 167-188.

13
M. L. Tushman y C. A. O'Reilly, «The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change», en *California Management Review*, 38, 1996, pp. 8-30.

14
C. E. Helfat *et al*., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Malden, Massachusetts, Blackwell, 2007.

15
A. Osterwalder *et al*., «Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept», en *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 2005, pp. 751-775.

16
C. de Anca, *Beyond Tribalism: Managing Identities in a Diverse World,* Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2012, p. 99.

17
La *sharía* es la ley islámica. Por lo general, los bancos islámicos tienen una división de expertos en ley islámica y una junta consultiva de estudiosos del islam que dictaminan la conformidad de los productos financieros con los principios de la ley islámica.

18
Página web corporativa de ADIB, 2014 <http://www.adib.ae>

19
Fuente: entrevista personal con Juan Perpignan, consejero delegado de Quavitam.

El cambio de poder en las relaciones de género está en marcha

Alison Maitland

Alison Maitland examina el cambio sutil del modelo occidental de dominación masculina que ha caracterizado los últimos siglos. Explica que dicho cambio se manifiesta de muchas maneras diferentes: feminización de estilos de liderazgo, declive de la jerarquía y la confianza y auge del poder blando, importancia del poder adquisitivo de las mujeres, efecto disruptivo deinternet en los modelos de negocio, desplazamiento del centro de poder de Occidente a Oriente y cambios en los roles y actitudes (sobre todo masculinas) frente a trabajo y familia. Las empresas que quieran prosperar en el futuro harían bien en atender a estas tendencias, puesto que el cambio de poder en las relaciones de género que se está produciendo en el siglo XXI traerá el progreso social si permite a mujeres de todos los ámbitos desarrollar su verdadero potencial.

Alison Maitland
London Cass Business School



Alison Maitland es autora y conferenciante internacional especializada en liderazgo, diversidad y el nuevo mundo laboral. Periodista durante muchos años en el *Financial Times*, es coautora de los libros *Future Work* (2011) y *Why Women Mean Business* (2008). Es investigadora principal de recursos humanos en la organización de negocios e investigación The Conference Board y directora de la Junta del Consejo Europeo para la Diversidad en el Trabajo. Es profesora visitante en el Cass Business School de Londres. En 2012 recibió el premio World of Difference 100 Award de la Alianza Internacional de Mujeres. Su página web es www.alisonmaitland.com.

Claves para la empresa del futuro:

Poder blando

El desplazamiento global del poder económico fuera de Occidente hace necesario repensar los estilos de liderazgo culturalmente dominantes. Las empresas precisan fomentar el poder blando en sus líderes, es decir, la capacidad de atraer seguidores y conseguir que se hagan las cosas mediante la persuasión antes que la coerción. El poder blando implica escuchar y buscar de forma activa personas y perspectivas distintas. Este comportamiento, combinado con aptitudes más tradicionales como la capacidad de decisión, prepararán mejor a los líderes para responder a las fuerzas disruptivas de la era digital.

Autonomía laboral

Cada vez son más las empresas que responden a la revolución digital y a los cambios demográficos mediante la transformación general de su estilo de trabajo y cultura de gestión. Son pioneras, y sus rivales corren el riesgo de quedarse atrás. Las prácticas laborales flexibles dan mayor autonomía a las personas a la hora de elegir cómo alcanzar sus objetivos. Esto puede impulsar la productividad y reducir los costes de los negocios, a la vez que permite a los individuos llevar vidas más equilibradas y contribuir a una economía más verde. Nos espera una gran batalla en la que la tecnología debe estar a nuestro servicio y no al revés.

Transparencia

Para hacer frente al alto grado de escrutinio de los ubicuos medios de comunicación, las empresas deben ser proactivas, no reactivas. Incluso, los gigantes tecnológicos empiezan a ser conscientes de la necesidad de divulgar información de manera voluntaria y no esperar a que se la exijan. La transparencia es un estímulo poderoso para alcanzar la difícil meta de contar con equipos de liderazgo heterogéneos. Recabar pruebas —por ejemplo, sobre los puestos que ocupan las mujeres dentro de una organización— es un primer paso esencial. Calcular los riesgos de perder ese talento y actuar en consecuencia puede ser el segundo.

El cambio de poder en las relaciones de género está en marcha

Bien entrada la segunda década del siglo xxi, la polémica sobre las diferencias de género en la vida corporativa suscita una atención más seria que nunca. Sobre todo se centra en entender por qué, después de años de legislación por la igualdad, las mujeres siguen sin conseguir la paridad con los hombres en puestos de responsabilidad del mundo de los negocios. Cada vez son más los gobiernos que optan por implantar la paridad de género en los consejos de administración de las empresas mediante cuotas, mientras que otros se resisten a legislar en este sentido y, en su lugar, procuran persuadir a las empresas combinando presión y halagos.

El hecho de que el interés se centre casi exclusivamente en la cúpula de los grandes negocios impide ver los indicios de un sutil alejamiento del patrón occidental de dominación masculina que caracterizó los siglos xix y xx. Se manifiesta de muy distintas maneras: en la feminización de estilos de liderazgo, la importancia del poder adquisitivo femenino, el efecto disruptivo de internet en los modelos de negocio, el desplazamiento del poder económico de Occidente a Oriente y el cambio de roles y actitudes del hombre frente al trabajo y la vida familiar. Las empresas que ignoran estas tendencias se arriesgan a cometer una equivocación grave.

¿Cómo es posible?

Las cifras que copan los titulares solo revelan parte de la realidad, que por otro lado tiene una importancia incuestionable. En todo el mundo sigue siendo llamativa la baja presencia de mujeres en los consejos de administración, así como la escasez de consejeras delegadas y de presidentas de grandes empresas. Esto se documenta y se debate con frecuencia en economías avanzadas como Estados Unidos, Reino Unido y Australia. Recientemente, el llamado Gender Map, o Mapa de Género,[1] realizado por Data Morphosis, empresa especializada en *software* de análisis de población trabajadora, ha ido mucho más allá: después de examinar 14.500 empresas de todo el mundo, ha comprobado que las mujeres suponen de media el 11% de los miembros de los consejos de administración.

Solo el 4% de los miembros de los consejos de administración de las principales empresas europeas que cotizan en bolsa son mujeres

El número de consejeras delegadas en las 500 empresas de Fortune sigue siendo un escueto 5%. Solo el 4% de los miembros de los consejos de administración de las principales empresas europeas que cotizan en bolsa son mujeres.[2] Los comités ejecutivos de las grandes compañías, que normalmente reflejan la cultura corporativa mejor que su consejo de administración, ofrecen un panorama igualmente sombrío. Según 20-first, una consultora especializada en cuestiones de género,[3] en las 100 mayores empresas de Estados Unidos las mujeres suponen el 17% de los puestos directivos, mientras que los porcentajes para Europa y Asia son del 11% y el 4%, respectivamente.

En términos de igualdad de género, por tanto, la situación está muy desequilibrada. Y además resulta chocante, dado que las mujeres son casi la mitad de la fuerza laboral en la mayoría de las economías avanzadas. Los titulares también destacan la persistencia de la brecha salarial entre hombres y mujeres, puestos directivos incluidos. Campañas internacionales a través de internet, como The Everyday Sexism Project (Iniciativa Contra el Sexismo Cotidiano), demuestran claramente que las mujeres siguen siendo víctimas de acoso y menosprecio, tanto dentro como fuera del trabajo.

Pero hay otros aspectos menos comentados de esta situación que indican que se está produciendo un cambio. Uno de ellos es la naturaleza urgente que empieza a adquirir el problema y las voces que se han unido para reclamar un cambio.

Argumentos empresariales y económicos

El argumento «empresarial» global a favor de paridad de géneros en el liderazgo de las empresas, que mi coautor y yo explicamos a fondo en nuestro libro *Why Women Mean Business*[4] [¿Por qué las mujeres son buen negocio?] en 2008, está cada vez más

difundido en el mundo corporativo. Las mujeres suman la mitad de la población, más de la mitad de las titulaciones universitarias y dominan el consumo. Hay múltiples pruebas que respaldan la opinión —de sentido común— de que con una representación apropiada de ambos sexos al frente de las grandes corporaciones, el rendimiento de estas aumentaría.

La investigación iniciada por organizaciones como Catalyst y McKinsey,[5] en la que se demuestra que las empresas con mayor presencia de mujeres en sus consejos de administración y en los equipos directivos tienen mejores resultados económicos, se ha visto reforzada por estudios más recientes. El Instituto de Investigación de Crédit Suisse, por ejemplo, analizó 2.400 empresas de todo el mundo y en 2012 concluyó que los inversores obtendrían más beneficios por sus acciones si tenían al menos una mujer en su consejo de administración que aquellas que no contaban con mujeres en puestos de responsabilidad, sobre todo en mercados difíciles. En un periodo de seis años, la cotización de las acciones de empresas con una capitalización de mercado superior a diez mil millones de dólares y con mujeres en puestos directivos superó en el 26% a sus competidoras sin mujeres en el consejo de administración.[6] En un análisis reciente de 3.000 empresas publicado en 2014, el Instituto concluyó que la paridad de sexos en los consejos de administración y en los equipos directivos estaba directamente relacionada con mayor rentabilidad, mejor relación entre cotización y precio de mercado de las acciones y mejor comportamiento del precio de las acciones.[7]

El Instituto de Investigación de Crédit Suisse analizó 2.400 empresas de todo el mundo y concluyó que los inversores obtendrían más beneficios si tenían al menos una mujer en su consejo de administración

Una vez probado el argumento empresarial, muchos de los defensores de la paridad de géneros proclaman que ha llegado el momento de centrar la atención en barreras culturales profundamente arraigadas que impiden el progreso. Adam Quinton, exbanquero y ahora inversor y asesor de empresas jóvenes dirigidas por mujeres, resume este sentimiento de impaciencia cuando dice: «Ante preguntas del tipo "¿Cómo justificamos la presencia de mujeres en un consejo de administración?", he decidido responder "No entiendo la pregunta. ¿Me puede explicar cómo justificamos la presencia de hombres en un consejo de administración?"».[8]

Entre tanto, la realidad económica está convenciendo cada vez a más gobiernos de que el potencial de un país depende de que la mujer pueda desarrollar plenamente sus capacidades en el mundo laboral. Tampoco podemos ignorar la creciente predominancia femenina en la cantera de talentos. Las previsiones de la OCDE, basadas en las tendencias actuales, anuncian que para 2020[9] dos de cada tres titulados universitarios de las economías avanzadas serán mujeres.

Gobiernos como Noruega, Francia, India o Emiratos Árabes Unidos han forzado la llamada «agenda de igualdad de género» con cuotas que incrementan el número de mujeres en los consejos de administración en aras de la competitividad. Incluso Japón, una de las economías avanzadas más conservadoras en materia de roles de género, ha terminado por darse cuenta de la importancia de que las mujeres participen más en el mundo laboral. En 2014, el primer ministro japonés anunció planes para mejorar las oportunidades profesionales de las mujeres y afirmó que los resultados económicos del país podrían mejorar el 16% si se les diera las mismas oportunidades laborales que a los hombres.

La creciente adopción de programas de cuotas en todo el mundo ha llevado a consejeros delegados de todas partes a considerar «la diversidad en el liderazgo» un asunto candente que urge abordar.[10] En sectores en los que escasea el personal cualificado, como la ingeniería y las tecnologías de la información, las empresas empiezan a ser conscientes de que deben luchar por atraer a los grandes talentos a sus filas y hacer lo necesario para conservarlos, incluido fomentar entre las niñas el interés por la programación informática desde la escuela y adaptar los patrones de trabajo y de carrera profesional a las necesidades y los ciclos vitales de las mujeres.

Cada vez son más las empresas que se fijan objetivos internos para impulsar el avance de la mujer, del mismo modo que harían con cualquier otro aspecto del negocio

Cada vez son más las empresas que se fijan objetivos internos para impulsar el avance de la mujer, del mismo modo que harían con cualquier otro aspecto del negocio. Algunas han subido el listón, haciendo públicas sus políticas. Deutsche Telekom, la primera gran empresa alemana en dar este paso, se ha propuesto alcanzar una cuota del 30% de mujeres en puestos de media y alta responsabilidad para finales de 2015. En el Reino Unido, el Lloyds Banking Group anunció su objetivo de llegar al 40% de representación femenina en los cinco mil puestos de responsabilidad del banco para 2020, frente al 28% de 2014.

En todos estos casos son los hombres en el poder los que por fin están abriendo la puerta, después de décadas de dura campaña por parte de las mujeres. Durante mucho tiempo, el debate sobre la igualdad de género ha sido casi exclusivamente un asunto de mujeres. En la pasada década, y sobre todo en los últimos cinco años, los directivos de sexo masculino han empezado a asumir la responsabilidad de liderar el cambio. Fue Ansgar Gabrielsen, ministro de Comercio e Industria, quien impuso cuotas femeninas del 40% en los consejos de administración en Noruega, una medida que al principio suscitó reacciones hostiles tanto de empresarios como de políticos. Gabrielsen estaba convencido de que la economía saldría beneficiada de un uso más inteligente de la cuantiosa inversión en educación de las mujeres, asegurándose de que pudieran ascender puestos hasta formar parte de los consejos

de administración en igualdad de condiciones que los hombres. Hoy en día, los consejos de administración con paridad entre géneros son la norma en Noruega.

En los casos de Deutsche Telekom y Lloyds Banking Group, los consejeros delegados reconocieron la necesidad de iniciativas que permitieran a más mujeres acceder a puestos de poder. Con ello están trasladando un mensaje claro a sus colegas de otras empresas.

El liderazgo masculino es esencial aquí. Tenemos otro valioso ejemplo en Australia, donde Elizabeth Broderick, comisaria de discriminación sexual, persuadió a un grupo de consejeros delegados y líderes empresariales para que designaran lo que se llamó «paladines masculinos del cambio», hombres que presionarían a otros directivos para que enmendaran su precario historial de promoción de mujeres dentro de su empresa. Uno de estos «paladines», Andrew Stevens, director general de IBM en Australia, dejó bien claro que estaba dispuesto a dar la batalla, vista la importancia de «estar a la vanguardia» de la captación de talentos. «Yo le digo a mi gente que no podemos parar hasta alcanzar los niveles censales, es decir 50/50», nos explicó. «Cuando observo dudas o renuencia, sé que estoy a punto de hacer un descubrimiento importante, ¡y eso me da mucha energía!»[11]

Curiosamente, el inversor medio ha tardado mucho en asimilar los beneficios del equilibrio entre géneros. Pero en 2013, un influyente inversor avisó a sus colegas masculinos de que debían espabilar por su propio interés, ya que las mujeres eran la clave de la prosperidad futura de Estados Unidos. Warren Buffett, multimillonario presidente de Berkshire Hathaway, escribió en la revista *Fortune*: «Cuanto más se acerque Estados Unidos a un aprovechamiento pleno del talento de todos sus ciudadanos, mayor será su producción de bienes y servicios». Buffett apoya las iniciativas del Club del 30% (es una pena que todavía no sea Club del 50%), con sede en el Reino Unido, destinadas a convencer a los accionistas de que exijan mayor presencia femenina en los consejos de administración de Estados Unidos. Dicho club, dirigido por Helena Morrissey y respaldado por reconocidos presidentes de empresas, ha recabado el apoyo de importantes grupos de inversores, como BlackRock y Pimco. Mientras tanto, se han lanzado una serie de productos, como el Barclays Women in Leadership Total Return (Índice Barclays de la Rentabilidad del Liderazgo Femenino), que permiten identificar e invertir en empresas dirigidas por mujeres o con consejos de administración mixtos.

Otro sólido argumento a favor de la paridad de géneros en la cima de los negocios es la necesidad de reflejar más fielmente la sociedad real, para así responder mejor a las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes. El poder de consumo femenino es inmenso. Una estadística frecuentemente citada de Michael J. Silverstein y Kate Sayre revela que al menos 20 billones de dólares de gasto anual en bienes de consumo de todo el mundo lo hacen mujeres. En su obra *Women Want More* [Las mujeres quieren más] explican que, mientras algunas personas consideran el desarrollo económico y social de India y China el acontecimiento más importante de principios del siglo xxi, «nosotros creemos que la aparición de un orden social y económico

totalmente nuevo, que podemos etiquetar sin miedo a equivocarnos como «economía femenina», en todos los países y en todos los campos, supone una revolución mucho más trascendental».[12] El suyo es uno de los numerosos libros que se están publicando para enseñar a las compañías a llegar mejor a las mujeres consumidoras. Y asignar a más mujeres puestos de toma de decisiones es un paso importante para mejorar la capacidad de una empresa de adaptarse a un mercado cambiante. Conseguir que los altos directivos defiendan esta idea con convicción, y sobre todo tomen medidas al respecto, supone un gran paso adelante en el camino hacia los consejos de administración mixtos como norma en las empresas de éxito del siglo xxi.

El declive de la jerarquía y la confianza y el ascenso del poder blando

Hasta ahora he hablado de la cúpula de los grandes negocios. Sin embargo, la noción misma de que el poder reside solo en lo más alto está actualmente en tela de juicio. Los cambios tecnológicos y sociales están descomponiendo las jerarquías tradicionales, repartiendo más el poder, tanto dentro de las compañías como entre ellas y sus redes de colaboradores externos.

Las empresas dependen cada vez más de un «contingente» de personal subcontratado y de profesionales independientes. Las compañías nuevas y más pequeñas a menudo están compuestas por asociados que colaboran de igual a igual o, en todo caso, con una jerarquía mínima. Estas tendencias han llegado para quedarse, dado que el trabajo es cada vez más portátil y se experimenta con maneras cada vez más autónomas de trabajar. Dave Aron, del Gartner CIO Research Group, predice una rápida expansión de los *clusters* (grupos autogobernados de profesionales altamente cualificados que son contratados por las empresas para proyectos y operaciones a largo plazo): «Preveo que en 2020, el 30% del trabajo lo realizarán *clusters* autogestionados y con contratos permanentes», escribe Aron en la *Harvard Business Review*.[13]

El declive de las grandes corporaciones autosuficientes socavará el vínculo entre estatus y posición dentro de una jerarquía. El estatus ahora dependerá cada vez más de que se posean habilidades y talentos únicos o de la capacidad de conectar a personas entre sí y de ser un líder motivador. «En el nuevo mundo laboral se valora sobre todo la capacidad de liderazgo personal», afirma Gonnie Been, responsable de comunicación corporativa e innovación social de Microsoft en Holanda, en *Future Work* [El trabajo en el futuro], libro del que soy coautora junto a Peter Thomson. Y añade: «Uno debe liderar su propia vida sin el control de un superior inmediato, como en el pasado y, si es capaz de hacerlo, podrá dirigir también a otros».[14]

La democratización de los entornos de trabajo se produce en paralelo a una pérdida de confianza en las figuras de autoridad tradicionales. La gente tiende a confiar más en los expertos o en sus iguales. La confianza en el consejero delegado se sitúa en el 43%, mientras que en autoridades académicas es el 67% y en «una persona como yo» del 62%.[15]

Esto plantea un reto a los líderes de corporaciones tradicionales. Los que están al día saben que precisan fomentar una mayor diversidad de estilos de liderazgo. Muchos tienen dificultades para hacerlo, pero la idea de que parte de la solución pasa por la paridad de género está cada vez más extendida.

El estatus dependerá cada vez más de que se posean habilidades y talentos únicos o de la capacidad de conectar a personas entre sí y de ser un líder motivador

Desde la gran recesión de 2008, la reputación de las empresas continúa maltrecha, sobre todo la de organizaciones más íntimamente ligadas a la crisis financiera. António Horta-Osório, consejero delegado del Lloyds Banking Group, observa una relación directa entre la recuperación de la confianza y un cambio en la proporción de hombres y mujeres en los puestos de responsabilidad del banco. Antes de anunciar su objetivo de tener el 40% de mujeres en cargos directivos, junto a una serie de medidas para apoyar a empresas más modestas y a particulares que buscaran financiación para compra de vivienda, Horta-Osório declaró: «Los efectos de la crisis financiera en la industria bancaria han sido inmensos. Es esencial para el éxito a largo plazo del sector restablecer una sólida reputación fundamentada en los criterios de responsabilidad más exigentes. Pero para cambiar la percepción del público y recuperar su confianza, las palabras no bastan. Tenemos que poder ofrecer compromisos significativos y permitir auditorías independientes que midan nuestro grado de cumplimiento real».

En el siglo xx, la mano dura en los negocios era algo digno de elogio (pensemos en Jack Welch *el Neutrón* de General Electric y en su costumbre de despedir cada año al 10% de los directivos con menor rendimiento). El llamado poder blando —persuadir a las personas para que hagan lo que queremos, atrayéndolas e incorporándolas a nuestro proyecto, en lugar de coaccionarlas— es un concepto desarrollado por Joseph Nye, profesor de Harvard, con relación a la política mundial. Está consiguiendo imponerse en el mundo de los negocios, con un énfasis creciente en el desarrollo de líderes con capacidad de escuchar, de buscar otras perspectivas y de «ganarse» a las personas sin perjuicio de atributos propios del liderazgo como la resiliencia y la firmeza.

El auge del poder blando generará líderes más eficaces y abrirá más las puertas a las mujeres. Respecto a lo primero, las investigaciones revelan que los equipos no realizan sus tareas bien cuando los dirigen personas que equiparan liderazgo y poder, se muestran dominantes en las reuniones y no tienen en cuenta las aportaciones de miembros de otros equipos. Estudios experimentales sugieren que los efectos psicológicos del poder en el líder de un equipo afectan negativamente al rendimiento conjunto de este.[16]

En cuanto a la segunda observación, hay estudios que apuntan a una «feminización» del liderazgo a medida que aumenta la demanda de aptitudes adaptadas

a modelos de organización más participativos y democráticos y a las preferencias de las generaciones más jóvenes. «Inteligencia emocional, habilidades sociales y flexibilidad, cualidades que tradicionalmente se han considerado propias de un liderazgo más femenino, van a ser muy valoradas», dice uno de los informes.[17] Más del 80% de los altos cargos encuestados se mostraron de acuerdo en que los líderes del mañana necesitarán un estilo distinto para motivar a las personas. «Las mujeres […] tienen un estilo de liderazgo más participativo», dice el profesor Cliff Oswick, director del departamento de Gestión Empresarial en la Cass Business School. «Tienen mayor capacidad de percepción de riesgo, son menos competitivas y por ello se ajustan mejor a un mundo laboral más democrático y participativo.»[18]

Este estilo participativo, que evidentemente no es patrimonio del sexo femenino, también se asocia a una mayor productividad del trabajo en equipo. Se sabe que, de media, las mujeres tienen mayor receptividad interpersonal que los hombres. Un estudio sobre «inteligencia colectiva» de los equipos, es decir, sobre su capacidad para resolver dudas y problemas, llegó a la inesperada conclusión de que la proporción de géneros era un factor decisivo. Los investigadores trataban de averiguar si la inteligencia colectiva de un equipo era igual a la media de los coeficientes intelectuales de sus miembros. Resultó que el coeficiente intelectual no era un factor clave. No obstante, los equipos con más mujeres obtuvieron puntuaciones más altas y demostraron una capacidad colectiva mayor para resolver problemas y alcanzar objetivos.[19]

Un equipo tiene más inteligencia colectiva si sus miembros tienen, como promedio, mayor receptividad social, como declaró Thomas W. Malone, director del Centro de Inteligencia Colectiva del MIT a la revista *Strategy+Business*. Los equipos con mejores resultados son también aquellos en los que todos los miembros participan activamente, en lugar de estar dominados por una o dos personas.

«Estamos inmersos en un periodo de cambios significativos respecto al papel de las mujeres en el mundo laboral», afirma Malone. «Pueden obtenerse ventajas insospechadas de una mayor integración de las mujeres cada vez en más grupos de trabajo [...]. Creo que las mujeres tienen un futuro muy prometedor en los negocios frente a lo que podían esperar hace unos treinta años, por ejemplo.» [20]

La tecnología y el incremento de las opciones

Emoderation es una agencia global que gestiona redes sociales para marcas como HSBC, LEGO Group, MTV y Sprint. Seis de los siete miembros del equipo directivo de este negocio basado en la tecnología son mujeres, incluida su consejera delegada, Tamara Littleton, que fundó la empresa en 2002. Su plantilla la integran 370 moderadores en línea y *community managers* en todo el mundo, la mayoría de los cuales trabaja en gran medida desde su casa y han desarrollado una reputación de servicio de alta calidad y de cultura de trabajo basada en el apoyo mutuo.

En opinión de Littleton, las mujeres y hombres emprendedores están liderando juntos el cambio en el modo de hacer negocios: «Creo que el papel de un consejero delegado es hacer cambios [...]. He observado mucha más empatía con las personas y un interés real en la comunicación. Puede deberse a los cambios de la era digital y al auge de las redes sociales, pero hay una auténtica marea de cambio que nos lleva hacia la cultura correcta. Si conseguimos el cambio cultural, el resto es cosa hecha. Un entorno centrado en las personas, la comunicación y la cultura parece el más propicio para que las mujeres prosperen. Desde luego esa ha sido nuestra experiencia en Emoderation.»[21]

Un entorno que esté centrado en las personas, la comunicación y la cultura parece el más propicio para que las mujeres prosperen

La tecnología otorga más poder a los trabajadores del conocimiento, muchos de los cuales tienen más capacidad que nunca de elegir cómo, cuándo y dónde quieren trabajar. También las personas que poseen habilidades muy demandadas tienen más opciones a la hora de decidir con quién o para quién trabajar. Las grandes empresas no pueden seguir dando por hecho que sus empleados aceptarán las condiciones laborales estándar o los patrones de trabajo tradicionales.

Las mujeres lideran el modo en que se está remodelando la forma de trabajar, también en los puestos de alta responsabilidad. Predominan en una lista anual que publica el Reino Unido[22] de cincuenta altos cargos —incluidos consejeros delegados, directores generales, directores financieros y socios de empresas de servicios profesionales— que desarrollan sus funciones trabajando por debajo del horario laboral semanal común. Es cierto que la tecnología les permite mantenerse en contacto y flexibilizar su patrón de trabajo, pero hacen falta valor, capacidad de comunicación y una cuidadosa gestión del tiempo para hacer esto posible, sobre todo en organizaciones y profesiones con culturas de trabajo conservadoras. Estos líderes están derribando el mito de que conservar un puesto directivo exige dedicarse en cuerpo y alma a la empresa y sacrificar la vida personal. Aunque la mayoría de los ejemplos de esta actitud se dan en mujeres, son cada vez más los hombres en puestos directivos que rompen moldes en la manera de trabajar.

Las mujeres también encuentran puestos de liderazgo alternativos fuera de las grandes corporaciones a través de los cuales pueden ejercer influencia y configurar sus vidas laborales. Según un estudio encargado por el foro American Express OPEN, el número de empresas en Estados Unidos propiedad de mujeres ha crecido 1,5 veces más que la media nacional entre 2007 y 2014.[23] Estas empresas suman ahora el 30% del total. Y sigue habiendo importantes barreras a las iniciativas empresariales de la mujer, sobre todo en proyectos de alto crecimiento. Por el momento, las firmas propiedad de mujeres en Estados Unidos emplean a pocas personas y juntas suponen solo alrededor del 4% del total de los ingresos de todas las empresas.

Pero al igual que en el terreno corporativo, también aquí la tecnología está eliminando barreras. Julie Deane tenía un presupuesto de seiscientas libras cuando, durante las vacaciones de verano de 2008, fundó con su madre en la cocina de su casa The Cambridge Satchel Company para reunir el dinero de la matrícula del colegio de sus hijos. Tras unos pocos años de aprendizaje y ampliación de su visión del mundo a través de internet, consiguió el apoyo de varios famosos y logró lanzar su marca al mercado internacional, además de algunos premios por su rápida expansión empresarial. La empresa emplea ahora a más de cien personas y acaba de recaudar veintiún millones de dólares en capital de riesgo para proseguir su expansión.

El número de empresas en EE UU propiedad de mujeres ha crecido 1,5 veces más que la media nacional entre 2007 y 2014

Los obstáculos a la mujer emprendedora, entre ellos la falta de acceso a las tecnologías, son aún mayores en los países en desarrollo. En el sur de Asia, Oriente Próximo y el norte de África hay casi el 35% menos de mujeres que de hombres con acceso a internet.[24]

No obstante, existen casos prometedores de mujeres que usan la tecnología para introducirse en nuevos territorios empresariales. Un ejemplo es Yasmine El-Mehairy, cofundadora de SuperMama, un portal egipcio que ofrece a las mujeres asesoramiento de expertos sobre embarazo y maternidad.[25] Tras desempeñar varios puestos como ingeniera informática en grandes empresas, El-Mehairy invirtió sus ahorros en su sitio web, que inauguró en 2011, impulsada por el deseo personal de mejorar la situación de las mujeres. La página enseguida creció en número de visitas y en ingresos procedentes de publicidad directa, patrocinadores y posicionamiento de producto, y ha ganado varios premios para emprendedores.

Hay una serie de motivos por los que las mujeres buscan influencia económica fuera de las grandes empresas tradicionales. En algunos casos es su única opción. Pero en última instancia es posible que así salgan ganando. Un estudio de Barclays sobre cómo desbloquear la economía femenina reveló que la brecha salarial entre sexos se ha invertido en el caso de los emprendedores y propietarios de empresas, donde los hombres van a la zaga de sus colegas femeninas. «Esto sugiere que las mujeres suelen triunfar más económicamente en un entorno regido exclusivamente por las leyes del mercado que en empleos más tradicionales, donde en el salario se tiene que negociar», afirma el estudio.[26]

De igual modo, parece existir un vínculo entre espíritu emprendedor y bienestar, especialmente en las mujeres. En su informe de 2013, el Global Entrepreneurship Monitor concluía que los emprendedores en general mostraban niveles más altos de bienestar subjetivo que las personas que no fundan, gestionan o son propietarias de empresas. «Llama la atención que las mujeres emprendedoras en economías orientadas a la innovación muestren un nivel medio de bienestar subjetivo superior al de los hombres», dice el informe. Economías innovadoras son las de Japón,

Corea del Sur, Francia, Alemania, Suecia, Suiza, Reino Unido, Canadá y Estados Unidos. «Estos resultados son preliminares, pero aportan indicios de que para las mujeres la actividad empresarial está asociada a un mayor bienestar subjetivo.»[27]

¿Qué consecuencias tiene esto para las corporaciones tradicionales dirigidas por hombres? Adaptarse o morir sería un buen modo de describirlo. «La empresa gigantesca y monolítica está en peligro de extinción, y no porque no pueda competir en el mercado, sino porque no puede competir por el talento», argumenta Sharon Vosmek, consejera delegada de Astia, una organización con sede en California que apoya a empresas de alto crecimiento dirigidas por mujeres mediante una red de inversores privados, asesores expertos y un fondo de inversiones. «Las mujeres tienen a su disposición demasiadas opciones como para elegir trabajar en una empresa integrada exclusivamente por hombres blancos. Las cosas han cambiado en cuanto a la tecnología y al funcionamiento de los mercados. A diferencia de hace solo diez años, hoy las pequeñas empresas pueden ser globales prácticamente desde el principio. Si las grandes empresas quieren competir por el talento, tienen que ofrecer algo distinto de los entornos grandes, blancos, masculinos y bastante homogéneos del pasado, en los que las personas procedían de un contexto económico, educativo y familiar específico.»[28]

Todo apunta a que los inversores deberían prestar más atención a la proporción de ambos sexos en los equipos directivos a la hora de financiar negocios en expansión, al igual que es muy razonable hacerlo al invertir en grandes empresas. Un estudio exhaustivo realizado por Dow Jones VentureSource muestra que las perspectivas de éxito para compañías financiadas con capital de riesgo se incrementan cuando hay más mujeres en niveles ejecutivos, con cargos de vicepresidentas o directoras.[29] Otro estudio, este de Illuminate Ventures, revela que las compañías tecnológicas fundadas por mujeres usan el capital de un modo más eficiente que la mayoría. «Hoy, más que nunca, las mujeres están cambiando el mundo de los negocios», afirma. «Están a punto de convertirse en una fuerza empresarial líder en el campo de la tecnología.»[30]

Sin embargo, pocos inversores en capital de riesgo han dado el salto. Las mujeres empresarias son «una oportunidad subestimada», asegura Adam Quinton. Para justificar su decisión de apostar por las mujeres a la hora de invertir, explica que «estamos ante lo que los economistas llamarían un fallo de mercado [...]. El grado de interés por estas oportunidades no se corresponde con sus posibilidades reales de éxito». Añade que el problema es la predominancia masculina entre los que financian las empresas nuevas, sean inversores de capital de riesgo o privados. «Parece que la comunidad de inversores de riesgo no es tan innovadora como le gustaría creer.»[31]

Lecciones de los mercados emergentes

Tras el desplazamiento del poder económico global del Oeste al Este y al Sur, resulta imperativo analizar cómo les va a las mujeres en los negocios y cómo funciona el liderazgo en estas regiones.

Según el International Business Report de Thornton, en el que se estudian empresas medianas de todo el mundo, globalmente las mujeres ocupan el 24% de los puestos directivos. Pero este dato enmascara las grandes diferencias que existen entre países, incluso dentro de una misma región. Las mujeres gozan de mucha más influencia en Europa Oriental y el Sudeste Asiático que en la mayoría de las economías occidentales. Rusia está a la cabeza de la tabla, con el 43% de mujeres en puestos directivos, seguida de Indonesia, Filipinas, los países bálticos, Tailandia y China. Por el contrario, Estados Unidos (donde las mujeres ocupan solo el 22% de los puestos ejecutivos), España (también el 22%), India (14%) y Japón (9%) están entre los diez últimos puestos de los cuarenta y cinco países analizados.[32]

La creciente importancia económica de Asia y otras regiones plantea un reto a las empresas internacionales respecto a la formación de sus futuros líderes. ¿Deben seguir promocionando a individuos con aptitudes clásicas occidentales —y concretamente estadounidenses—, como la autoconfianza, la asertividad y el individualismo? ¿Deben optar por estilos deliberadamente no occidentales? ¿O buscar un camino intermedio, fomentando lo mejor de los distintos estilos culturales e individuales y, por encima de todo, la capacidad de adaptación y la valoración de lo «diferente»?

Las mujeres ocupan globalmente el 24% de los puestos directivos, pero este dato enmascara las grandes diferencias que existen entre países. Rusia está a la cabeza de la tabla, con el 43%

Existe una relación entre el auge del poder blando y el énfasis en la consecución de objetivos colectivos antes que individuales. En su obra *Vayamos adelante: las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar,* Sheryl Sandberg, directora operativa de Facebook, desde la sede de esta compañía en California insta a las mujeres a mostrar más abiertamente su ambición de llegar a lo más alto. Pero en otras partes del mundo este tipo de mensaje no tiene la misma repercusión que en Estados Unidos. Según Jane Horan, experta en liderazgo intercultural, residente en Singapur y autora de *How Asian Women Lead* [El liderazgo de las mujeres asiáticas], «la presencia —o el liderazgo— se manifiestan de forma distinta en Japón, China, India y Estados Unidos. Es algo subjetivo, culturalmente específico y que se moldea mediante el lenguaje. Un discurso vacilante o cauto, con abundancia de expresiones del tipo "Me parece" o "No estoy seguro, pero..." no inspira ninguna confianza a un directivo estadounidense, y sin embargo el estilo indirecto es a menudo la *lingua franca* de los negocios en Asia».[33]

Las estadísticas sobre mujeres emprendedoras en distintas partes del mundo también nos advierten de la conveniencia de abandonar ideas preconcebidas al comparar economías avanzadas con aquellas en desarrollo. En la mayoría de las regiones encontramos menos mujeres que varones a la cabeza de empresas jóvenes. Pero en

el África subsahariana, las mujeres abren negocios al mismo ritmo que los hombres. En Ghana, Nigeria y Zambia incluso son más las empresas jóvenes gestionadas por mujeres que por hombres. Otros países en los que el número de mujeres empresarias iguala al de los hombres son Brasil, Indonesia, Filipinas, Tailandia, Rusia y Suiza.[34]

Los inversores de Silicon Valley, donde solo el 5% de las empresas respaldadas por capital de riesgo tienen mujeres en puestos de máxima responsabilidad, podrían aprender de la experiencia de los microcréditos a negocios de mujeres en África. Con su red Astia, compuesta por cinco mil expertos de todo el mundo, la mitad de los cuales son mujeres, Sharon Vosmek ha tratado de emular el sistema de microcréditos donde colegas y comunidades participan en la evaluación de los proyectos y deciden qué negocios se deben apoyar. «Este sistema proporciona una vara de medir mucho más fiable que el modelo tradicional de capital de riesgo, donde cuatro individuos se sientan a una mesa para determinar el riesgo de un negocio basándose en su instinto y en unas experiencias profesionales y vitales bastante homogéneas», dice Vosmek. «Al implicar a una comunidad más amplia en la toma de decisiones, reducimos los riesgos. Tenemos numerosos proyectos de inversión en empresas dirigidas por mujeres y las economías emergentes nos proporcionan un modelo excelente a la hora de impulsar el espíritu emprendedor en las mujeres.»

Responsabilidad compartida en el trabajo y en el hogar

Si el futuro se antoja más prometedor que el pasado para la mujer en los negocios —y también para los negocios que se adapten a las mujeres—, existe una oportunidad paralela para los hombres. Un mayor reparto del poder en el trabajo viene acompañado de un mayor reparto de responsabilidad en el cuidado de los hijos y la casa. Tradicionalmente, las empresas han calificado las reivindicaciones de género como «asuntos de mujeres». Siempre fue un error, pero ahora las empresas tienen el deber urgente de reconocer que los hombres también tienen responsabilidades familiares.

El modelo de hombre como proveedor y de mujer al cuidado del hogar está desapareciendo rápidamente en muchos países. En Estados Unidos se ha alcanzado la cifra récord del 40% de hogares con hijos menores de dieciocho años en los que la fuente principal o única de ingresos en la familia es la madre. De estas, el 37% son mujeres casadas que ganan más que sus cónyuges y el 63% madres solteras.[35] Una tendencia similar en el Reino Unido revela que casi una de cada tres madres trabajadoras con hijos dependientes son ahora las proveedoras principales de ingresos en sus familias.[36]

La fusión, o inversión, de los roles de género tradicionales tiene importantes consecuencias para los negocios y la sociedad. El conflicto trabajo-vida personal solía considerarse un problema fundamentalmente femenino. Pero los estudios revelan que en las parejas con hijos donde los dos trabajan, los padres son ahora más

propensos que las madres a vivir este conflicto. Los empresarios pueden aliviar esta situación y permitir que hombres y mujeres gestionen sus vidas laborales y privadas con mayor eficacia. Un estudio del US Families and Work Institute (Instituto Estadounidense de la Familia y el Trabajo) descubrió que la alta presión en el trabajo aumentaba la posibilidad de conflicto trabajo-vida privada, pero que esta disminuía en aquellos entornos laborales donde los hombres gozaban de mayor autonomía y del apoyo de sus superiores.[37]

Las empresas tienen el deber urgente de reconocer que los hombres también tienen responsabilidades familiares y que estas no son «asuntos de mujeres»

Será bueno para el progreso de la mujer, y por lo tanto para la competitividad económica, que cada vez haya más hombres capaces de desempeñar plenamente su papel de padres. Es más, compartir el cuidado de los hijos y la aportación de ingresos es beneficioso para la familia en general. Adrienne Burgess, directora adjunta del Fatherhood Institute (Instituto de la Paternidad) británico, nos dice que la participación de los padres en el hogar quita presión a las madres, ayudándolas a serlo de un modo más positivo, al tiempo que una fuerte relación paternofilial tiene consecuencias positivas para los hijos, como mejor rendimiento escolar y menor incidencia de criminalidad y consumo de drogas.[38] En otras palabras, cuando las familias disfrutan de los beneficios que da compartir poder y responsabilidad entre mujeres y hombres, las sociedades salen favorecidas.

Acelerar el cambio

He argumentado que está en marcha un cambio de poder en las relaciones de género. Pero se está produciendo demasiado despacio como para que puedan beneficiarse de él los hombres y las mujeres individuales o las empresas. Por eso concluyo con algunas propuestas para acelerar el cambio cultural que impulsará a las mujeres hacia el liderazgo compartido con los hombres.

– Intercambio de opiniones

Es preciso que más líderes masculinos asuman la responsabilidad de dirigir el cambio, y las mujeres deben ayudarles, aceptando su participación en el debate. Muchos de los actos y conferencias sobre la mujer en puestos de liderazgo siguen estando organizados casi exclusivamente por y para mujeres. No se va a producir el cambio si no se cuenta con los hombres. Muchos hombres están por la paridad de género, pero o bien no se sienten incluidos en el debate o bien ignoran cómo pueden ser parte de la solución. Conectar redes de negocios masculinos y femeninos es un paso importante, ya que la cruda realidad nos demuestra que se tiende a buscar a quien se conoce y con quien nos sentimos más cómodos.

Para persuadir a otros de la necesidad del cambio, los líderes empresariales comprometidos tienen que apoyarse en algo más que «la oportunidad de negocio». Han de hablar desde el corazón y explicar sus convicciones en términos personales. También deberían tratar de conocer las experiencias reales de las mujeres de sus organizaciones. Resulta mucho más efectivo no contentarse con interpretar los datos, sino identificarse con las consecuencias humanas de la discriminación, deliberada o inconsciente, que siguen sufriendo las mujeres.

– Intervención activa

Puesto que tradicionalmente los hombres han estado al mando, la imagen del líder sigue asociada con frecuencia a estereotipos masculinos. Existe una opinión muy extendida en muchas empresas de que el «trabajador ideal» es alguien que está siempre disponible y presente. Los estudios muestran que hay un prejuicio oculto profundamente arraigado y persistente —tanto en hombres como en mujeres— contra las mujeres candidatas a un puesto de trabajo.

Muchas grandes empresas organizan cursos para concienciar a sus empleados sobre este «prejuicio inconsciente» y tratar de atajar actitudes negativas respecto a la mujer. También son necesarias otras intervenciones activas, como las cuotas o los objetivos de paridad, para forzar el cambio allí donde exista mayor resistencia.

Esto requiere un cambio en el modo de pensar. ¿Por qué contentarse con objetivos del 25% o el 30%, cuando las mujeres suponen la mitad de la población? ¿Por qué no 50/50, desde los becarios hasta la junta directiva? Las empresas deben exigir que sus consultores de recursos humanos tengan más amplitud y profundidad de miras, y que sus equipos de selección y paneles de entrevistadores reflejen la realidad de la población laboral moderna. Solo mediante la presión continua podrán encontrar —y retener— a los nuevos líderes y las diferentes perspectivas que necesitan para triunfar en el futuro.

El cambio en el modo de pensar ha de llegar también a los esquemas de trabajo y al desarrollo de las carreras profesionales. ¿Cómo se consigue el éxito en una empresa? ¿Mediante tiempo de servicio, demostrando dedicación con muchas horas de presencia y siguiendo la evolución profesional ininterrumpida propia de los hombres de empresa del siglo xx? Si es así, existe un riesgo real de que los talentos se vayan a otra parte. Las compañías más avanzadas de hoy no ven la flexibilidad como la excepción, sino como la norma para todos.

– Transparencia

Es difícil lograr más avances sin saber qué lugar ocupan —y qué lugar no— las mujeres dentro de una organización. Sin datos claros que se puedan refutar, los argumentos para la acción pueden no ser tomados en serio. Reunir pruebas es el primer paso. El siguiente debe ser calcular el riesgo real de perder (o no hacer el mejor uso de) el talento disponible. La transparencia es un poderoso estímulo para el cambio.

La tecnología, combinada con la creatividad humana, está haciendo posible nuevas maneras de practicar la transparencia. El Gender Map mencionado al

principio de este ensayo permite a los usuarios comparar economías y sectores industriales (en bienes de consumo y servicios se imponen las mujeres, mientras que en petróleo, gas y materias primas están peor situadas) y consultar la composición del consejo de administración de cualquiera de las 14.500 empresas de todo el mundo con solo pulsar una tecla.

Sin embargo, las comparaciones a gran escala suelen limitarse a datos ya publicados. Para lograr avances reales, la transparencia debe incluir también la proporción de sexos en todos los niveles de la empresa, así como información sobre salarios y sobre cómo se deciden los ascensos. El problema es que esta información, cuando se ha recopilado, a menudo es de difícil acceso. Así que el cambio hacia una mayor transparencia depende del empuje de unas cuantas empresas valientes de cada sector.

Las redes sociales desempeñan un papel cada vez más relevante a la hora de denunciar públicamente a aquellas empresas en cuyos equipos directivos o juntas de administración hay escasa o nula presencia femenina. Y, aun así, en las plantillas y los cuadros directivos del sector tecnológico sigue habiendo una evidente predominancia masculina. A mediados de 2014, Google cedió a la presión de los activistas y publicó las cifras sobre la representación de mujeres y minorías étnicas de su plantilla, al tiempo que reconocía que tenía que trabajar en este aspecto de la compañía. En su blog, Google admitía: «Siempre hemos sido reacios a publicar cifras acerca de la diversidad en la plantilla de Google. Ahora nos damos cuenta de que era un error y que ha llegado la hora de ser sinceros en estas cuestiones».[39] Otras empresas líderes en tecnología tomaron nota y también hicieron públicos sus datos.

– Abordar las diferencias más notables

He argumentado que la información acerca de la composición de los equipos directivos y juntas de administración en las empresas más grandes del mundo es demasiado escasa y no nos da una idea clara de la situación respecto a género y poder en los negocios del siglo xxi. He demostrado la creciente influencia de la mujer en un panorama empresarial cambiante y la necesidad apremiante de que empresas y gobiernos garanticen a la mujer una plena participación en la economía.

Todo empezó con la lucha por la paridad. Sin embargo, en años sucesivos las empresas han concentrado sus campañas de «diversidad de género» en su cúpula, es decir, el consejo de administración y la cantera de directivos. Aunque es comprensible, esto ha distraído la atención de las diferencias de género más flagrantes.

La segregación laboral por géneros sigue siendo un importante obstáculo a la paridad. Hay millones de mujeres relegadas a trabajos llamados «de apoyo» mal pagados y a menudo precarios, como limpiar, cuidar de personas o servir comidas. Frances O'Grady, la primera mujer en dirigir el congreso anual de Sindicatos Británicos, ha calificado esta situación de grave lacra moral, diciendo: «En ocasiones me pregunto qué dice de nuestra economía y nuestra sociedad el hecho de que se valore más saber reparar un coche que saber cuidar niños».[40]

Hay otras diferencias flagrantes, como la falta de acceso a internet, que afectan a muchas mujeres en los países en desarrollo. Hoy en día, el número de hombres conectados a la red supera al de mujeres en unos doscientos millones. En muchas regiones, esta brecha de género intensifica otras desigualdades existentes entre los sexos.[41]

Las empresas han concentrado sus campañas de «diversidad de género» en su cúpula, es decir, el consejo de administración y la cantera de directivos

Estas diferencias plantean retos, pero también la oportunidad para que gobiernos, sociedad y empresas trabajen juntos en soluciones, mediante la inversión en educación, la persuasión y propuestas nuevas y creativas. Las sociedades y las economías se verán enormemente beneficiadas si dan a las mujeres oportunidades económicas y educativas.

Conseguir la paridad en los puestos de poder y de influencia en el mundo de los negocios, y en el mundo en general, significará un gran paso adelante. En última instancia, sin embargo, el cambio de poder en las relaciones de género que comienza a producirse en las empresas en el siglo xxi supondrá un triunfo indiscutible para el progreso económico y social si permite que las mujeres de todas las esferas puedan desarrollar su verdadero potencial.

Notas

1
<http://gendergap.com/gender-map>

2
<http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm>

3
Global Gender Balance Scorecard 2014 <http://20-first.com/wp-content/uploads/20-first-2014-Global-Gender-Balance-Scorecard.pdf>

4
A. Wittenberg-Cox y A. Maitland, *Why Women Mean Business?*, Chichester, John Wiley, 2009.

5
«The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)». Informe Catalyst, 1 de marzo de 2011. <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>; McKinsey, Women Matter research <http://www.mckinsey.com/features/women_matter>

6
«Gender Diversity and the Impact on Corporate Performance». Informe del Instituto de Investigación de Crédit Suisse <https://www.credit-suisse.com/ch/en/news-and-expertise/research/credit-suisse-research-institute/news-and-videos.article.html/article/pwp/news-and-expertise/2012/07/en/does-gender-diversity-improve-performance.html>

7
«The CS Gender 3000: Women in Senior Management». Informe del Instituto de Investigación de Crédit Suisse <https://www.credit-suisse.com/ch/en/news-and-expertise/research/credit-suisse-research-institute.html>

8
Entrevista con el autor.

9
A. Maitland, «Future Looks Bright as Flexibility Increases», en *Financial Times*, 19 de abril de 2012.

10
The Conference Board CEO Challenge 2014 <https://www.conference-board.org/press/pressdetail.cfm?pressid=5055>

11
«Male Business Leaders Champion Best Practice for Gender Equality». Comisión de Derechos Humanos de Australia, 12 de octubre de 2011 <http://www.humanrights.gov.au/news/stories/male-business-leaders-champion-best-practice-gender-equality-2011-news>

12
M. J. Silverstein y K. Sayre, «Women Want More: A Revolutionary Opportunity», *BCG Perspectives*, 8 de septiembre de 2009 <http://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_products_marketing_sales_women_want_more_excerpt>

13
D. Aron, «The Future of Talent Is in Clusters», en *Harvard Business Review Blog Network*, 1 de febrero de 2013 <http://blogs.hbr.org/2013/02/the-future-of-talent-is-in-clusters>

14
A. Maitland y P. Thomson, *Future Work: Changing Organisational Culture for the New World of Work*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2014 <http://www.futureworkbook.com>

15
Edelman Trust Barometer <http://www.edelman.com/p/6-a-m/2014-edelman-trust-barometer>

16
L. Tost, F. Gino y R. Larrick, «When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance», *Academy of Management Journal*, 56, 2013, pp. 1465-1486 <http://amj.aom.org/content/early/2012/09/04/amj.2011.0180.abstract>

17
«After the Baby Boomers: The Next Generation of Leadership». Informe de la Odgers Berndtson y de la Cass Business School <http://www.odgersberndtson.com/en/after-the-baby-boomers>

18
«Leadership After the Baby Boomers», Cass Business School, Cass Talks, Entrega 158, 8 de mayo de 2013 <http://youtu.be/1_FenZcBeel>

19
A. W. Woolley *et al*., «Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups», AAAS *Science*, 330, 2010, pp. 686-688 <http://www.sciencemag.org/content/330/6004/686.abstract>

20
A. Kleiner, «Thomas Malone on Building Smarter Teams», *Strategy+Business*, 12 de mayo de 2014 <http://www.strategy-business.com/article/00257?pg=all>

21
Entrevista con la autora.

22
Power Part Time List <http://timewise.co.uk/power-part-time>

23
State of Women-owned Businesses Report, American Express OPEN Forum <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openfoum/keywords/state-of-women-owned-businesses-report>

24
«Women and the Web», Intel <http://www.intel.com/content/www/us/en/technology-in-education/women-in-the-web.html>

25
«My Business: Egyptian Mothers on the Net», BBC News, 1 de febrero de 2012 <http://www.bbc.co.uk/news/business-16824208>; N. Syeed, «Egyptian Entrepreneur Quits IT Job to Start SuperMama», en *Women's eNews*, 6 de abril de 2014 <http://womensenews.org/story/entrepreneurship/140405/egyptian-entrepreneur-quits-it-job-start-supermama#.U_4sOyjrR8N>

26
«Unlocking the Female Economy: The Path to Entrepreneurial Success». Informe de Barclays, enero de 2013 <https://wealth.barclays.com/en_gb/home/research/research-centre/white-papers.html>

27
<http://www.gemconsortium.org>

28
Entrevista con la autora.

29
«Women at the Wheel: Do Female Executives Drive Start-up Success?», Dow Jones VentureSource.

30
<http://www.illuminate.com/whitepaper>

31
A2A: Analyst to Angel <http://www.analysttoangel.com/2013/11/investing-in-women-entrepreneurs-with.html>

32
<http://www.internationalbusinessreport.com/Reports/2014/IBR2014_Women_in-buisness.asp>

33
J. Horan, «Leaning in Differently in Asia», en *Today online*, 3 de abril de 2013 <http://www.todayonline.com/commentary/leaning-differently-asia>

34
<http://www.gemconsortium.org>

35
W. Wang, K. Parker y P. Taylor, «Breadwinner Moms». Pew Research Social and Demographic Trends, 29 de mayo de 2013 <http://www.pewsocialtrends.org/2013/05/29/breadwinner-moms>

36
D. Ben-Galim y S. Thompson, «Who's Breadwinning? Working Mothers and the New Face of Family Support». IPPR, 4 de agosto de 2013 <http://www.ippr.org/publications/whos-breadwinning-working-mothers-and-the-new-face-of-family-support>

37
E. Galinsky, K. Aumann y J. T. Bond, *Times Are Changing: Gender and Generation at Work and at Home*, Nueva York, Families and Work Institute, 2011.

38
<http://www.modernfatherhood.org/blog/earning-mothers-or-caring-fathers-why-convergent-gender-roles-are-best-for-families>

39
<http://googleblog.blogspot.co.uk/2014/05/getting-to-work-on-diversity-at-google.html>

40
Ponencia: «Women in Leadership: What Needs to Change?», catedral de St Paul, Londres <http://youtu.be/WFF3-7go41Q>

41
«Women and the Web», Intel <http://www.intel.com/content/www/us/en/technology-in-education/women-in-the-web.html>

Consecuencias de la revolución en el trabajo y en la familia

Stewart D. Friedman

Según el profesor Friedman, estamos en plena revolución de roles de género, tanto en casa como en el trabajo, en la medida en que el contexto en que se toman todas las decisiones profesionales y familiares importantes ha cambiado para los jóvenes profesionales. Analiza los cambios radicales de valores y aspiraciones respecto a carrera profesional y familia de las nuevas generaciones e identifica los pasos a seguir para asegurarles un futuro mejor.

Considera que la necesidad de dar continuidad a la especie humana requerirá personas que cuiden y eduquen a los niños con cariño y los apoyen tanto económica como emocionalmente mientras crecen. También para aquellos que quieran convertirse en padres, es esencial que la sociedad les facilite hacer realidad este deseo. Las organizaciones y las instituciones sociales tienen una función importante: cultivar una fuerza laboral flexible y productiva capaz de competir en el mercado global, pero también de criar a la próxima generación. Concluye afirmando que todos estos cambios deben producirse juntos, de forma que empoderen a los individuos para crear cambio sostenible, con especial atención a los desafíos y oportunidades que plantea el futuro.

Stewart D. Friedman
The Wharton School, University of Pennsylvania



Stewart Friedman (doctor por la Universidad de Míchigan) es miembro desde 1984 del claustro de la Wharton School, donde imparte Prácticas de Negocios. En 1991 fundó el Wharton Leadership Program y el Wharton Work/Life Integration Project. En 2001 concluyó una colaboración de dos años en Ford como responsable principal de un programa de desarrollo de liderazgo. Es autor de varios libros; el último, *Leading the Life You Want: Skills for Integrating Work and Life* (2014). Su programa Liderazgo Total tiene usuarios en todo el mundo. Working Mother lo eligió uno de los 25 hombres más influyentes de Estados Unidos por su labor en pro de las condiciones de padres trabajadores y, según Thinkers50, es uno de «los 50 mejores pensadores sobre negocios del mundo». Ha recibido el premio Work Life Legacy del Families and Work Institute, y ha sido elegido como uno de los pensadores internacionales más influyentes del top 10 HR.

Claves para la empresa del futuro:

Fijar objetivos claros

Y también impulsar la flexibilidad y proporcionar infraestructuras de atención infantil. Establecer objetivos claros y medibles y ofrecer la máxima flexibilidad respecto a dónde, cuándo y cómo se realiza el trabajo. Reconocer que la compensación de los empleados no está solo en la nómina, sino —especialmente para la generación del milenio— en sentirse dueños de su tiempo. Además, los líderes del sector privado deberían fomentar el impulso, por parte de los gobiernos, de guarderías y escuelas infantiles de calidad.

Dotar de sentido al trabajo

Vincular el trabajo con el progreso de la sociedad, ya sea proporcionando retroalimentación más directa de los clientes sobre el valor de los servicios de una compañía o poniendo en marcha iniciativas al servicio de un fin benéfico. Los jóvenes de hoy quieren que su trabajo tenga repercusiones sociales positivas. Si ven que es así y además su empleo les permite desarrollar plenamente sus aptitudes, quizá no sientan la necesidad de repartir su tiempo entre trabajo y labor social.

Fomentar las carreras profesionales lentas

Proporcionando modelos y apoyo a carreras profesionales alternativas, los empleadores transmitirían el mensaje de que es lícito alternar periodos de mayor y menor dedicación al trabajo a los hombres y mujeres jóvenes en edad de tener hijos, a trabajadores de más edad que precisan cuidar de sus padres y a todos aquellos que necesitan tomarse tiempo libre por diversas razones. Así es como podremos retener tanto a los jóvenes con talento como a los empleados más veteranos.

Consecuencias de la revolución en el trabajo y en la familia

Estamos en plena revolución de los roles de género, tanto en el trabajo como en casa. Y cuando se trata de tener hijos, el panorama es muy diferente para aquellos que inician ahora el viaje a la edad adulta que para los hombres y mujeres que terminaron la universidad hace dos décadas. Hace poco publiqué los resultados de una investigación realizada con el apoyo del Wharton Work/Life Integration Project (Proyecto Wharton por la Integración de la Vida Laboral y Familiar),[1] en los que comparaba las clases de Wharton de 1992 y de 2012. Hoy, el porcentaje de graduados de Wharton con intención de tener hijos se ha reducido a aproximadamente la mitad. Merece la pena resaltar que los porcentajes son esencialmente los mismos para hombres que para las mujeres, tanto en 1992 como en 2012. La realidad actual es que los hombres y mujeres de la llamada generación del milenio (o generación Y) están renunciando en proporciones similares a tener hijos. Este cambio en las intenciones de alumnos de Wharton respecto a ser padres se enmarca dentro de una tendencia más amplia: el descenso de la natalidad en todo Estados Unidos con consecuencias para la familia, la sociedad y las empresas. El contexto en el que se toman las decisiones trascendentales sobre la carrera profesional y la familia ha variado para los jóvenes profesionales del mundo de los negocios. ¿Hacia dónde debemos ir —como sociedad, en nuestras organizaciones, como individuos y en nuestras familias— ahora que estamos sumidos en lo que sin duda es un

cambio revolucionario de roles de género, estructura familiar y elecciones profesionales? ¿Qué nos dice la transformación radical de valores y aspiraciones de los individuos respecto a la carrera profesional y la vida familiar acerca de lo que debemos hacer para asegurar un futuro más alentador para ellos y para las generaciones siguientes?

Hay unas necesidades fundamentales en las que creo que casi todos estaremos de acuerdo: necesitamos dar continuidad a la población humana y los niños seguirán requiriendo personas que los cuiden y los eduquen con cariño y los apoyen tanto económica como emocionalmente mientras crecen. Es imprescindible seguir construyendo una sociedad donde abunden las oportunidades para hombres y mujeres. Y para aquellas personas que deseen convertirse en padres, nos corresponde crear una sociedad que les facilite hacer realidad su deseo. Necesitamos que nuestras empresas y nuestras instituciones sociales promuevan una fuerza laboral cada vez más versátil y productiva capaz de competir en una economía global y criar a la generación siguiente.

Según un estudio comparativo entre los graduados de Wharton de 1992 y 2012, la intención de tener hijos se ha reducido aproximadamente a la mitad

Nuestra capacidad actual de hacer frente a estas necesidades es fuente de seria preocupación. Pero también hay motivos para la esperanza. Hemos observado que los jóvenes no incluyen a los niños en sus planes de futuro por un complejo entramado de razones. Así pues, no hay una solución única, sino respuestas parciales que deben proceder de distintos ámbitos. En este ensayo ofreceré recomendaciones basadas en lo que nosotros hemos descubierto y otros han aprendido. Empezaré con ideas para actuaciones de carácter social y educativo y seguiré con la explicación sobre lo que pueden hacer las empresas. A continuación, describiré un modelo para empoderar a los individuos de manera que puedan crear cambios sostenibles con especial hincapié en los desafíos y oportunidades a los que se enfrentan los hombres que aspiran a ayudar en casa y progresar profesionalmente, puesto que es mucho lo que ya se ha escrito sobre y por parte de mujeres. Terminaré con unas cuantas reflexiones sobre los nuevos conceptos de vida familiar. Pero primero haré un breve repaso a las principales conclusiones de nuestra investigación.

Hallazgos destacados

Encontramos pruebas de mayor libertad y posibilidad a medida que tanto hombres como mujeres se sienten menos constreñidos por los estereotipos de género. Sin embargo, también observamos dificultades significativas para los miembros de la generación del milenio que valoran la paternidad pero no tienen claro cómo hacerla viable.

Los miembros de la generación del milenio incluidos en nuestro estudio declararon que el trabajo cada vez ocupa más espacio en sus vidas. Y tanto sus aspiraciones laborales como familiares eran menores que las de los miembros de la generación X. Confesaron sentirse presionados para conformarse con un abanico muy limitado de elecciones profesionales, precisamente lo contrario de lo observado en las carreras laborales de estudiantes de máster en administración de empresas (MAE),[2] que se inclinan cada vez más por iniciativas empresariales propias. Sospecho que este cambio de tendencia entre los estudiantes de MAE es en parte una reacción a lo limitado de las opciones a la hora de encontrar un trabajo interesante y flexible con que se encuentran muchos jóvenes que se incorporan al mercado laboral nada más terminar la carrera. Para cuando se acercan a la treintena, estos adultos jóvenes pueden darse cuenta de que quieren algo más en la vida que una carrera profesional y que tienen más capacidad de controlar sus propias decisiones que cuando tenían veintidós años.[3]

Observamos, como ya han hecho otros,[5] los efectos limitantes de las presiones económicas sobre la cuestión de tener hijos o no (para los hombres) y cuándo tenerlos (para las mujeres). Vimos también que los planes de los hombres de tener hijos están determinados por la previsión de futuros conflictos entre trabajo y vida familiar y que, puesto que la previsión de dichos conflictos ha aumentado en las últimas dos décadas, sus ambiciones familiares han disminuido radicalmente.

Al mismo tiempo encontramos que los jóvenes de hoy, y en especial las mujeres, planean, más que los del pasado, invertir sus energías en la esfera social, abordando problemas colectivos y formando redes de amigos y colegas. Mientras que las mujeres jóvenes siguen valorando la maternidad, muchas confían en sentirse realizadas a través de otras vías. Las mujeres jóvenes que daban mucha importancia a su salud se mostraban poco inclinadas a ser madres. Y la creciente proporción de mujeres que se declaran agnósticas es un factor añadido relacionado con el descenso en la intención de tener hijos. Es más, las mujeres jóvenes aspiran hoy a ser respetadas, quieren disponer de más tiempo para su vida personal y saben más sobre lo que hace falta para progresar en la vida más allá de la familia. Con todo y con ello, hay mayor libertad para que las mujeres emprendan caminos que ellas mismas elijan en lugar de estar determinadas por la tradición o las costumbres heredadas. No se sienten destinadas irremisiblemente a ser madres y están mejor preparadas para forjar su propio futuro.

Las mujeres jóvenes aspiran hoy a ser respetadas, quieren disponer de más tiempo para su vida personal y saben más sobre lo que hace falta para progresar en la vida más allá de la familia

No obstante, las mujeres que encuestamos en 2012 también estaban más dispuestas a aceptar una situación profesional de desigualdad respecto a su pareja o simplemente no tener hijos porque, tal y como muchas de ellas declararon, son

conscientes —más de lo que parecían serlo las mujeres de la generación X— de que uno de los dos tiene que estar con los niños cuando son pequeños. Aunque se ha escrito mucho sobre cómo las mujeres de la generación X eligieron renunciar a una carrera profesional, hemos comprobado que las del milenio a lo que tienen intención de renunciar es a la maternidad. No obstante, muchos se han apresurado a denunciar que este llamado fenómeno de renuncia a la maternidad no es necesariamente una elección, sino la indicación de que no estamos proporcionando opciones sostenibles de carrera profesional ni tampoco el apoyo que padres y madres necesitan para compaginar un trabajo y una vida familiar de manera satisfactoria.

Aunque persisten los estereotipos en cuanto a las supuestas diferencias entre hombres y mujeres respecto a las relaciones entre familia y carrera profesional, los hombres jóvenes de hoy tienden a considerar a las mujeres como sus iguales en la esfera laboral, entienden la paternidad comprometida como una contribución positiva a la sociedad y son cada vez más conscientes del conflicto que les supondrá hacer compatibles trabajo y familia. Quieren flexibilidad tanto o más que las mujeres.[5] La nueva conciencia y el nuevo interés de los hombres por tener una vida familiar plena supone un gran beneficio para mujeres y niños en igual medida.

Nuestro estudio reveló que existe mayor consenso entre hombres y mujeres a la hora de decidir quién, en una relación donde ambas partes trabajan, debería «dar impulso» a su carrera profesional y cuándo debería hacerlo. Y puesto que esperan una mayor paridad en cuanto a oportunidades y compromisos profesionales, los hombres de la generación del milenio cada vez están más motivados para experimentar con nuevos modelos y descubrir así fórmulas que permitan a ambos miembros de una pareja dedicarse a sus metas. De hecho, podría escribir un libro entero, y todos los días aparecería material nuevo, sobre hombres jóvenes y con educación que escriben sobre la experiencia de ser padres a tiempo completo o sobre cómo han vivido sus permisos de paternidad. Hace veinte años existía una gran divergencia entre hombres y mujeres; hoy hay mucho más consenso sobre lo que hace falta para que una relación a largo plazo funcione. Esta convergencia de actitudes hace presagiar mayor colaboración y mayor apoyo mutuo.

Así pues, ¿qué deberíamos hacer ahora?

Fortalecer la infraestructura de apoyo mediante políticas sociales y educativas

Por el bien común es preciso que nos centremos en lo que de verdad necesitan los niños de nuestra comunidad, a saber: educación y cuidados. ¿Cómo los tendrán si lo normal es que ambos padres trabajen y además la sociedad estadounidense, a diferencia de otros países desarrollados e incluso muchos en vías de desarrollo, no proporciona apoyo gubernamental o social a las familias? El gobierno de Estados Unidos gasta cada vez menos en nuestros hijos.[6] Nuestra política social

debe evolucionar para ponerse al día de la nueva realidad: las mujeres trabajan fuera de casa, a los hombres les resulta difícil compaginar una carrera profesional satisfactoria con una vida familiar plena y los niños —«la parte interesada e invisible»[7] de este asunto— siguen precisando amor y cuidados para salir adelante. La deuda estudiantil está aplastando los sueños de demasiados jóvenes. Necesitan ayuda para poder hacer frente a los costes astronómicos de una educación universitaria. Los jóvenes estadounidenses están deseando servir a la sociedad, pero no les proporcionamos una estructura con incentivos para el servicio a la nación. De hecho, aquellos que quieren asumir tareas de carácter social ya saben que estas no serán bien remuneradas. Como sociedad no valoramos esta clase de prestación. A continuación veremos medidas que podríamos y deberíamos tomar ahora mismo:

– Ofrecer guarderías de calidad

Los niños requieren cuidados y, sin embargo, Estados Unidos continúa a la cola de los países del mundo desarrollado en cuanto a calidad de atención temprana al niño. Además, la educación obligatoria que ofrecemos también está muy lejos tanto de nuestras aspiraciones como de la media global. Se podría empezar a mejorar esta situación modificando el sistema de remuneración salarial, que ahora mismo se basa en el principio de que cuanto más cerca está uno de cambiar pañales más bajo es su salario. Un enfoque más moderno sería al menos reducir esta proporción, impulsando sistemas de formación y titulación que justifiquen unos salarios más altos para aquellos que cuidan de nuestros ciudadanos más pequeños y que sin duda constituyen nuestro recurso más preciado. Aunque esto no ha sido la panacea en muchos países europeos, sí es una medida de ayuda para aquellos jóvenes con deseos de convertirse en padres y también de tener una carrera profesional.

– Facilitar los permisos familiares

Los permisos familiares, incluido el de paternidad, son esenciales para proporcionar a los padres el apoyo que necesitan para criar a sus hijos. Ahora mismo solo el 11% de empleados de Estados Unidos tiene derecho a un permiso por paternidad remunerado por su empresa.[8] La única política pública que contempla los permisos para cuando se tiene un hijo, la Ley de Permisos Familiares y por Baja Médica (FMLA, por sus siglas en inglés), por loable que sea, excluye al 40% de la fuerza laboral del país. Y millones de personas que podrían beneficiarse de ella no lo hacen, principalmente porque se trata de un permiso no remunerado, pero también por el estigma y las consecuencias negativas que les puede acarrear.

Necesitamos ampliar el número de personas con derecho a la FMLA y hacerlo sostenible económicamente. Los fondos para bajas médicas y por motivos familiares como los creados en California, Nueva Jersey y otros lugares, donde los empleados aportan una pequeña cantidad a un fondo de reserva y luego pueden cobrar su salario mientras están de baja, harían mucho más fáciles las vidas de padres e hijos.[9] Leyes como esta modifican los marcos de referencia para la toma de

decisiones sobre políticas y prácticas laborales flexibles, haciéndolas más normativas y legítimas y, tal como han observado Shelley Correll, Joan Williams y otros, esto ayuda a reducir el estigma de la flexibilidad.[10] Hablaré de esto más adelante, en el apartado «Cambiar las organizaciones». Muchos miembros de la generación del milenio valoran la paternidad, pero no saben cómo hacerla compatible con su vida. Una flexibilidad no penalizada sería de ayuda.

– Apoyar la atención sanitaria transferible

Dadas las tasas en aumento de la movilidad entre empresas de nuestra fuerza laboral y los crecientes costes de la atención sanitaria, los padres que trabajan se beneficiarían mucho de políticas y prácticas sanitarias que no les penalicen por acogerse a permisos o cambiar de compañía. La Affordable Care Act (Ley de Atención Sanitaria Asequible) supone un paso en esta dirección. Ayudará a las familias a obtener los cuidados médicos que precisen sin incurrir en deudas desorbitadas cuando los dos padres tengan una carrera profesional y necesiten cambiar de empleo. Nuestros datos revelan que, si los jóvenes de hoy quieren tener hijos, van a necesitar más ayuda por parte de las instituciones que la que pueden esperar en este momento.

– Liberar a los estudiantes de deudas onerosas

Las cada vez más elevadas tasas de interés para los préstamos estudiantiles y los costes en aumento de la educación superior tienen como resultado deudas en exceso onerosas. Nuestros estudios revelan que hay demasiados jóvenes que no pueden ni siquiera plantearse un futuro en el que puedan permitirse tener hijos. Hay que cambiar esta situación.

– Revisar el calendario escolar

La jornada escolar vigente está basada en un horario anticuado. Otros países industrializados y occidentales tienen una jornada escolar más larga y que dura más días. Esto supone una ayuda muy necesaria para los padres que trabajan y, por supuesto, un gran enriquecimiento para los niños. Los datos de nuestro estudio de 2012 indicaban que, aunque los jóvenes valoran la paternidad, les cuesta imaginar cómo hacerla viable. Este es otro frente en el cual el sector público podría ayudar.

– Servicio público obligatorio

La creciente importancia de tener una carrera profesional no significa que los jóvenes no quieran también trabajar ayudando al prójimo. De hecho lo hacen, a pesar de que no esperan ser compensados económicamente por ello. Pero, ¿cómo canaliza la sociedad todo ese entusiasmo e idealismo? Podríamos exigir un año de servicio público para los jóvenes que terminan la educación secundaria, como ocurre en algunos países europeos. Los profesores universitarios suelen coincidir en que los alumnos que han servido en el Ejército —ya sea en Estados Unidos o en el extranjero— son por lo general más organizados, se toman sus estudios más en serio, son

más conscientes de su responsabilidad como líderes y están, en conjunto, mejor preparados para tomar decisiones. Exigir alguna clase de servicio público podría mejorar nuestra fuerza laboral y ayudarnos a todos a valorar lo que es de verdad importante.

– Ofrecer variedad de modelos de conducta y salidas profesionales

Esto podría ser el antídoto contra una situación en la que nuestras salidas profesionales se han reducido porque los estudiantes creen que deben empezar a ganar dinero enseguida y en la que solo unas pocas elecciones profesionales ofrecen esta posibilidad. Cuanto más oigan hablar los niños del amplio abanico de funciones dignas y económicamente viables que pueden desempeñar en la sociedad, más fácil les resultará elegir con libertad la profesión para la que están mejor capacitados y que más les atrae. A su vez, los adultos jóvenes se beneficiarían de una oferta de opciones profesionales lo más amplia posible.

– Enseñar a los jóvenes cómo gobernar sus vidas

En la escuela primaria y secundaria se puede enseñar a los niños a descubrir quién quieren ser realmente y también pueden empezar a cultivar las destrezas que necesitarán para hacer realidad sus aspiraciones. En la universidad hay cada vez más cursos que enseñan a los jóvenes a distinguir lo fundamental de lo que no lo es y lo que significa para ellos tener éxito en la vida. Les hacen reflexionar sobre su papel y sus responsabilidades dentro de la sociedad y sobre las distintas facetas de su existencia y cómo combinarlas de maneras creativas, incluyendo cómo canalizar el poder de las nuevas tecnologías de la comunicación sin renunciar a relaciones personales de calidad. Potenciar este tipo de formación permitiría a los jóvenes elegir mejor y probablemente fortalecería su resolución y su éxito a la hora de trabajar por sus aspiraciones. Hemos observado que la religión tiene un peso cada vez menor en estos jóvenes, pero no ha sido sustituida por ningún otro prisma desde el que identificar lo que de verdad importa en la vida.

Cambiar las organizaciones

La frustración que genera no poder conciliar vida profesional y familiar —una realidad para muchos jóvenes, según nuestro estudio— puede llevar a trabajadores a marcharse de la empresa para la que trabajan. Esto también debe y puede cambiar. Las empresas tienen muchas maneras de ayudar a los jóvenes del milenio, así como a otros, y de paso a sí mismas. Hay compañías inteligentes que reconocen haber sacado de ello numerosos beneficios: aumento de la productividad, del compromiso, de la salud y de la capacidad de retener talento.[11] Si las empresas quieren competir con ventaja en el mercado de talentos, les conviene demostrar un compromiso sincero con las condiciones laborales que mejor se ajusten a cada individuo, de la generación del milenio o de cualquier otra.[12]

Por supuesto que es más fácil probar algo nuevo si ya existen modelos dentro de la organización que demuestran que hay distintas fórmulas de éxito, si hay una voluntad declarada por parte de los directivos de poner a prueba nuevas maneras de contribuir a los objetivos de la empresa atendiendo al mismo tiempo a otras facetas de la vida y si hay personas dispuestas a experimentar con formas más flexibles de perseguir las metas profesionales de cada uno.

Los miembros de la generación del milenio quieren tener un trabajo que les satisfaga, pero también quieren —y necesitan— mayor flexibilidad, sin la cual no conciben tener una vida plena fuera del trabajo, y también un mayor control sobre la distribución de su tiempo.[13] Y no son los únicos que anhelan estas cosas. Las mujeres de la generación X que han renunciado a la maternidad también demandan mayor flexibilidad.[14] Y hay más personas. He aquí unas cuantas ideas sobre medidas que pueden adoptar los empleadores para reconocer esta realidad y fomentar el desarrollo de sus empleados como valiosos activos de sus empresas:

– Establecer metas concretas que se puedan alcanzar por diversos medios
Fijar objetivos y expectativas claros y cuantificables, pero también flexibilidad total en cuanto a dónde, cuándo y cómo trabajar para ellos. Admitir que la compensación debida a los empleados no se limita a la nómina, sino que —y en especial para la generación del milenio— también incluye concederles el control de su tiempo.[15]

– Dejar claro que no es solo para mujeres
No necesitamos más iniciativas que no sirven más que para colgar al asunto de la conciliación entre trabajo y familia la etiqueta de «problemas que afectan a la mujer». Es posible que los hombres se vean más afectados por los conflictos entre trabajo y familia,[16] pero debemos mentalizarnos de que las necesidades e intereses no profesionales y otras cuestiones familiares son algo que no solo atañe a las madres, sino también a los padres y a las personas solteras.

– Dotar de sentido al trabajo
Vincular el trabajo con beneficios sociales de valor, ya sea obteniendo mayor retroalimentación de los clientes sobre la calidad de los servicios o productos de una empresa o emprendiendo otras iniciativas de cooperación social.[17] A diferencia de lo que ocurría antes, los jóvenes de hoy quieren que su trabajo tenga una repercusión social positiva.

Como hemos visto, las mujeres jóvenes que aspiran a un trabajo que les permita ayudar a los demás tienden a decidir no tener hijos. Si su trabajo fuera más satisfactorio —es decir, si tuviera un impacto mayor en la sociedad y aprovechara mejor su talento—, estas mujeres podrían unir sus metas profesionales y sociales en una sola. Podrían no necesitar dividir su tiempo entre trabajo y labor cívica, porque trabajar duro en su carrera profesional les ayudaría también a conseguir sus aspiraciones de contribuir a la sociedad. Hacer posible esto quizá les dejaría espacio para pensar

en tener hijos, si así lo desean. Por supuesto, las mujeres y los hombres jóvenes no son los únicos que quieren un trabajo que les satisfaga. Todos lo queremos.[18]

– Demostrar que los niños pueden beneficiarse de tener padres que trabajan

Tal y como señaló la periodista Lisa Belkin, se ha bombardeado a las mujeres de la generación del milenio con mensajes sobre la renuncia a tener hijos y las dificultades de compaginar trabajo y familia. Estos mensajes pasan por alto lo siguiente: la carrera profesional puede enriquecer la vida familiar y la vida familiar puede enriquecer la carrera profesional; existe una manera de entretejer ambas de manera que formen un tapiz rico y sólido.[19] Si se hace hincapié en las consecuencias positivas de trabajar y tener hijos, es posible que haya menos mujeres convencidas de que deben elegir entre éxito profesional y familiar y menos hombres que permitan que el temor a los conflictos entre trabajo y familia inhiba su deseo de ser padres.

Los jóvenes necesitan ejemplos positivos. Necesitan oír hablar alto y claro de directivos como John Donahoe, consejero delegado de eBay, que recortó su horario laboral para poder cuidar de sus hijos; o de Richard Fairbank, consejero delegado de Capital One, que llevaba a sus hijos a una guardería de tarde para que estuvieran levantados cuando él llegara a casa y que fue entrenador de todos los deportes que sus ocho hijos practicaban al tiempo que llevaba una carrera profesional de gran intensidad. Hay que hacer saber a los jóvenes ambiciosos que los juegos malabares no solo son posibles, también divertidos.

– Aprender a gestionar límites y a cambiar la cultura de «vivir para trabajar»

La era digital no ha hecho más que empezar y todavía estamos aprendiendo a controlar el poder de la tecnología y a vivir en un mundo hiperconectado. Muchas personas, no solo de la generación del milenio, se sienten abrumadas y necesitan una ayuda que las empresas inteligentes pueden proporcionarles, principalmente investigando qué formas de comunicación son más eficaces para según qué propósitos.

Los jóvenes de nuestro estudio cuentan con trabajar un mínimo de catorce horas más a la semana que los jóvenes de 1992, y asocian estas largas jornadas laborales con un mayor conflicto entre vida profesional y familiar. ¿Cómo romper este ciclo? Reducir la jornada ayudaría a retener a los jóvenes de la generación del milenio en una misma empresa y les permitiría llevar vidas más plenas fuera del trabajo.[20] Una de las vías para conseguir esto es la regulación. Otra es el impulso de medidas que fijen límites entre trabajo y las otras facetas de la vida. Trabajar durante muchas horas sigue siendo visto en muchas empresas y sectores como algo a premiar. Cambiar estas nociones puede ser más fácil con programas como el descrito por la profesora Leslie Perlow, de Harvard, que dotan a equipos de las herramientas necesarias para organizar su trabajo de modo que sus miembros puedan disponer de tiempo libre.[21] A continuación, hay que divulgar las alternativas posibles al modelo establecido para hacerlas legítimas y culturalmente aceptables. Se acabó la alabanza al

trabajador sacrificado. Por supuesto, los horarios razonables benefician a todos los empleados, no solo a los jóvenes del milenio. Ellos no son los únicos perjudicados por la tendencia a «vivir para trabajar».

– Combatir el estigma de la flexibilidad

Muchas organizaciones ofrecen alguna clase de programa «compatible con la vida familiar». Pero aquellos empleados con condiciones de trabajo especiales no son vistos de la misma manera que los otros,[22] en detrimento de innovaciones muy necesarias sobre cómo, cuándo y dónde se realiza el trabajo. Muy a menudo los directivos que ofrecen políticas empresariales destinadas a conciliar trabajo y vida laboral luego cuestionan la dedicación y el compromiso de aquellos empleados que se benefician de ellas. Divulgar ampliamente información sobre alternativas satisfactorias a la manera tradicional de hacer las cosas debe ser parte de la solución. Hemos de crear nuevas normas y combatir el estigma de la flexibilidad. Para ellos, las carreras profesionales pausadas deben ser parte de la solución.

– Carreras profesionales pausadas

El llamado movimiento *slow,* que defiende la lentitud —es famoso sobre todo referido a comer, *slow food*—, se basa en apreciar el valor de necesidades humanas básicas como las relaciones con los demás y en vivir de manera pausada. Hace tres décadas, en 1980, la psicóloga organizacional Lotte Bailyn escribió sobre «el camino lento hacia la cima»,[23] cuyos beneficios incluyen la normalización de modalidades de carrera profesional alternativas, concretamente bajar el ritmo cuando los hijos son pequeños sin incurrir en penalizaciones y subirlo una vez que han crecido. Los empleadores deben demostrar que es lícito, e incluso recomendable, bajar el ritmo para aquellos hombres y mujeres jóvenes que quieren tener hijos, para empleados de más edad que necesitan cuidar de sus padres ya mayores y para todos aquellos trabajadores que necesitan tomarse un tiempo libre por cualquier motivo. Proporcionando modelos y apoyo para modalidades de carrera profesional alternativas[24] —y quizá organizando el trabajo en función de proyectos concretos y no puestos estáticos—, las organizaciones pueden transmitir a sus empleados la idea de que su seguridad laboral no se va a ver afectada si tienen hijos. Así es como retendremos a jóvenes con talento y a trabajadores veteranos y experimentados y apoyaremos de verdad a las nuevas familias. Crear modelos alternativos de carrera profesional es también una manera de combatir el estigma de la flexibilidad.

Dar a los individuos las herramientas y el apoyo necesarios para que puedan llevar las vidas que quieren

La asistencia societal y organizativa es esencial, pero también se puede empoderar a los individuos y enseñarles a hallar soluciones que les resulten satisfactorias, así como a encontrar el apoyo que necesitan para llevar la clase de vida que desean.

La principal conclusión de nuestro estudio fue que no todos los jóvenes de hoy sienten la obligación de tener hijos. Para algunos, hacerlo equivale a sacrificar parte de sus aspiraciones en la vida; quieren tener hijos, pero creen que no pueden permitírselo. Para otros, no tener hijos responde a un deseo real, al menos en un momento de sus vidas, y por tanto representa una liberación respecto a estereotipos de género anticuados y limitantes.

En los dos casos es clave que nos centremos en lo que puede hacerse para apoyar a los jóvenes a la hora de cultivar sus verdaderos intereses con pasión y confianza. Si se les ayuda a encontrar una manera realista de dar sentido a sus carreras profesionales y a sacar tiempo, espacio y apoyo en sus vidas para todas sus aspiraciones, incluida quizá la de tener hijos, sin sufrir el que muchos conciben como inevitable conflicto entre trabajo y todo lo demás, entonces es posible que aquellos que tengan el deseo de convertirse en padres se planteen serlo.

Proporcionar este tipo de ayuda empieza por reconocer que no hay una solución universal, sino que cada individuo tiene unas necesidades y unos intereses distintos y, por ello, requiere una solución a su medida. Por fortuna, existen métodos demostrados que sirven no solo para los problemas de los jóvenes, sino para personas en cualquiera de las etapas de la vida. A continuación describo uno de ellos.

En la década de 1990, el Wharton Work/Life Integration Project recabó ejemplos de buenas prácticas en los que individuos consiguen de manera efectiva conciliar su comportamiento con sus valores, en todas las facetas de sus vidas. De esta investigación surgieron tres principios sencillos:

- Aclarar lo que es importante para uno: sus valores y sus planes de futuro.
- Reconocer y respetar todos los ámbitos de la vida: trabajo, casa, comunidad y a uno mismo.
- Experimentar continuamente con maneras de alcanzar las metas individuales.

En Ford Motor, donde fui director de desarrollo de liderazgo entre 1999 y 2001, pusimos en marcha con éxito un proceso sistemático llamado Liderazgo Total basado en estos principios. Diseñamos una serie de ejercicios que culminaron en experimentos prácticos e individualizados pensados para conseguir cuatro objetivos: mejor rendimiento en el trabajo, en casa, en la comunidad y en el ámbito personal (cuerpo, mente, espíritu). Nuestro propósito era ayudar a las personas a superar el miedo y la culpa que les impedían ser proactivas y mejorar sus circunstancias individuales, *y* para sus familias *y* para nuestra empresa *y* para su comunidad. En esta ecuación no cabía la conjunción *o*; solo *y*.

Así es como funciona. Uno define sus valores y sus planes de futuro y a continuación identifica a las personas más importantes en los principales aspectos de su vida. Se aclaran las expectativas mutuas mediante el diálogo con estas partes interesadas y de paso se refuerzan los vínculos con ellas. Se piensa como un científico y se

diseñan experimentos orientados a la consecución de los cuatro objetivos enunciados. A continuación se pone en práctica un par de dichos experimentos, se evalúa su impacto en los cuatro ámbitos de la vida y, por último, se reflexiona sobre lo que se ha aprendido como resultado de probar algo nuevo.

El proceso de Liderazgo Total se basa en tres principios: identificar lo que es importante, reconocer y respetar los ámbitos de la vida y experimentar cómo alcanzar metas individuales

La clave es que cada experimento acarrea beneficios intencionados para el trabajo, la familia, la comunidad y uno mismo, y también que, de alguna manera, mide el progreso en la consecución de dichos beneficios en cada uno de los cuatro ámbitos. Es algo muy distinto a pedir un horario laboral flexible a tu jefe; en ese caso simplemente le estás pidiendo que te dé algo que tú quieres.

El resultado más extendido de estos experimentos es que las personas desplazan parte de su atención del trabajo a otras facetas de la vida y —por paradójico que parezca— rinden mejor en todos los ámbitos porque están más centrados, y tienen menos distracciones, en los proyectos que de verdad les importan. Perciben que su vida tiene más sentido, se sienten más apoyados para perseguir sus metas y también más optimistas respecto al futuro. Tenga o no éxito el experimento, una vez que se ha reflexionado sobre lo que importa y lo que no, resulta más fácil dar con maneras de introducir cambios sostenibles en la vida de uno, porque se trata de cambios especialmente diseñados para beneficiar a todas las partes interesadas y en todas las esferas. El resultado más importante es una confianza y una competencia mayores para emprender cambios positivos. Hay una transformación de la mentalidad con respecto a lo que es viable. Los sujetos tienen menos miedo a probar nuevas formas de hacer que todo funcione mejor. Y por eso este modelo no es solo sostenible, ¡también contagioso! Y debido a que es por completo individualizado, puede emplearse en cualquier circunstancia; no solo sirve para los jóvenes.

Desde 2001 hemos venido comprobado entre la población estudiantil (universitarios, de máster y los que compaginan trabajo y formación) y de una amplia variedad de organizaciones que, cuando se les da la oportunidad, las personas están dispuestas a asumir el reto de experimentar con nuevas maneras de trenzar los distintos hilos de sus vidas. Y también que son capaces de reunir el valor y el apoyo necesarios porque están convencidas de que el fin último de su iniciativa es mejorar las cosas no solo para ellas mismas, sino también para la organización a la que pertenecen. No solo les ayuda a superar el miedo y el sentimiento de culpa, también las protege del estigma de la flexibilidad, porque los experimentos se hacen con el propósito de mejorar activamente el rendimiento en el trabajo. Esto

no es un regalo ni un favor que les hace la empresa, sino todo lo contario. Es una manera que tiene la compañía de reforzar su rendimiento.

Este enfoque aborda de forma directa las necesidades que hemos observado en la generación del milenio: tener un trabajo con sentido, llevar una vida social rica y tener flexibilidad y control para entretejer un tapiz coherente. Y por supuesto, no es el único enfoque de eficacia demostrada surgido en la última década.[25]

Así que, en lugar de pensar en la flexibilidad laboral como un programa del que las personas busquen aprovecharse, lo que se necesita es una actitud por completo distinta, en la que el individuo tome las riendas de su vida y piense: «Esto no tiene por qué ser un juego en el que todos salen perdiendo». El principal obstáculo a esta manera de pensar lo constituye el concepto «equilibro entre trabajo y vida personal».

Llevo décadas argumentando que se trata de una expresión retrógrada porque le lleva a uno automáticamente a pensar en conflicto y negociación, en lugar de fomentar el pensamiento creativo sobre maneras prácticas de mejorar la vida en todos sus ámbitos.

Incorporación de los hombres a las tareas del hogar

Ya se ha escrito mucho sobre cómo ayudar a las mujeres a compaginar con éxito trabajo y vida familiar, pero los hombres son tan protagonistas de esta historia como ellas. Por eso les dedico este apartado. Se mire como se mire, es esencial contar con la colaboración de los hombres para crear nuevas alternativas —ya sea para que se queden en casa con los niños, se tomen permisos de paternidad prolongados o compartan los cuidados y la educación de los hijos al cincuenta por ciento— y aumentar su responsabilidad en las tareas domésticas.

Cuando creé el modelo de Liderazgo Total, mi intención era proporcionar un lenguaje y unas herramientas nuevas que pudieran usar los hombres para abordar de manera directa las dificultades de integrar trabajo y el resto de ámbitos de la vida sin sentir que estaban haciendo «cosas de mujeres» o «buscando el equilibrio». Esto sigue siendo de vital importancia puesto que, como hemos señalado, los estereotipos asociados a roles de género aún perduran en esta etapa de transición.

Las palabras clave de mi modelo no eran «trabajo/vida», «trabajo/familia», y tampoco desde luego «equilibro», sino «liderazgo», «rendimiento» e impulsar el cambio para obtener «resultados», términos todos ellos que transmiten la idea de que este asunto no atañe solo a las mujeres. Y funcionó. Este lenguaje hace más fácil que organizaciones sean bien recibidas cuando utilizan este enfoque para ayudar a personas —hombres y mujeres en todas las etapas y niveles profesionales— a aprender lo que pueden hacer a título individual para generar un cambio significativo y sostenible que aumente su productividad en el trabajo y su dedicación a este y a mejorar su calidad de vida fuera de la empresa.

Los hombres de hoy colaboran más en casa que sus padres,[26] y también prevén más conflictos futuros entre vida familiar y trabajo que sus padres. Del mismo modo que las mujeres necesitan el apoyo de las organizaciones en las que trabajan y de sus familias para superar el temor y el peso de la tradición que les impiden alcanzar sus metas, también los hombres precisan ayuda para salvar los obstáculos que les dificultan participar más activamente en la casa y en el cuidado de los hijos. Romper el molde de estereotipos de género de tan profundo arraigo no será fácil, porque los hombres se enfrentan a barreras importantes en el trabajo, en casa, en su comunidad y dentro de su propia cabeza.[27] Pero para que las mujeres progresen en el mundo laboral y puedan realizarse profesionalmente, los hombres deben participar más en casa. La buena noticia es que cuando los hombres dan con maneras inteligentes y creativas de colaborar en casa también rinden mejor en el trabajo.

Los hombres de hoy colaboran más en las tareas domésticas que sus padres, y también prevén más conflictos futuros entre vida familiar y trabajo que sus padres

Los estereotipos de género tradicionales son también un lastre para los hombres e impiden a muchos probar nuevas maneras de abordar el trabajo y la vida familiar.[28] Al igual que a las mujeres, a los hombres se les penaliza por solicitar o tener horarios flexibles. Los hombres se preguntan: «¿Y si resulta que no soy un buen padre? ¿Y si mis amigos me ven poco masculino porque me dedico a "tareas de mujeres"? ¿Y si mis hijos no me quieren como modelo porque no soy el que lleva dinero a casa?». Ha surgido toda una nueva industria formada por papás blogueros que se quedan en casa cuidando de sus hijos. Sitios web, libros y artículos por y para estos padres; reuniones en las que examinan con todo detalle las dificultades a las que se enfrentan y también las satisfacciones que obtienen en su intento por tejer un nuevo entramado que incluye llevar dinero a casa y también cuidar de los hijos.[29] Así pues, ¿de dónde saca un hombre el valor para actuar a pesar de estas preocupaciones y estos obstáculos reales? ¿Para conseguir que su jefe y sus compañeros de trabajo le animen a desayunar con su familia, a marcharse pronto de la oficina para recoger a sus hijos en el colegio, coger permisos de paternidad y concentrarse de verdad en su familia cuando está con ella en lugar de pasarse el rato leyendo y consultando mensajes de trabajo en el teléfono móvil? ¿Cómo puede un hombre pedir la ayuda que necesita para desempeñar un papel más activo en su casa y que la empresa lo vea como un beneficio y no como un inconveniente? Dicho con otras palabras: ¿cómo logramos empoderar a los hombres de manera que conciban una vida laboral y familiar ricas y compatibles entre sí incluso en entornos de trabajo poco colaboradores?

En primer lugar, uno debe decidir lo que de verdad le importa, identificar lo que no funciona y lo que le gustaría hacer para mejorar la situación. ¿De qué maneras no estoy viviendo de acuerdo a mis valores? ¿Y si a mi pareja le disgusta mi

falta de dedicación y disponibilidad? Para los que son padres: ¿siento que me estoy perdiendo un tiempo precioso con mis hijos? ¿Me distraigo pensando en el trabajo cuando estoy en casa o con los amigos y me preocupo por la familia cuando estoy intentando trabajar? Hacerse a menudo esta clase de preguntas genera estas respuestas automáticas:

- No hay solución posible porque mi jefe nunca accederá a los cambios.
- No puedo pedir algo para mí y para mi familia porque sería egoísta.
- Sé que no soy feliz, pero no veo otra solución que no sea dejar el trabajo.

Para llegar al paso siguiente resulta de ayuda buscar a un interlocutor —preferiblemente alguien que no sea del entorno laboral más inmediato— con quien hablar de lo que nos pasa por la cabeza. Nunca he visto a nadie expresar un problema para el que otra persona, con una perspectiva fresca sobre el asunto, no viera posibilidades de cambio para bien.

A continuación, debemos hablar con aquellos que más nos importan sobre lo que de verdad esperan de nosotros, sobre cómo hacemos las cosas y cómo podríamos mejorarlas. En muchas ocasiones, lo que pensamos que esperan los demás de nosotros es mejor —o al menos distinto— de lo que en realidad esperan. Por ejemplo, uno puede pensar que cuando se queda a trabajar hasta tarde sus compañeros lo interpretan como señal de dedicación y gran rendimiento, cuando en realidad es visto como señal de ineficacia; es decir, de: «¿No podrías trabajar más deprisa y así no quedarte hasta las tantas?». Tenemos que averiguar exactamente lo que las personas que más nos importan necesitan de nosotros. Una vez que sepamos más sobre lo que se espera de nosotros, estaremos preparados para el paso siguiente.

Tenemos que averiguar exactamente lo que las personas que más nos importan necesitan de nosotros. Una vez que lo sepamos, estaremos preparados para el paso siguiente

Recomiendo hacer un experimento: introducir un cambio pequeño durante un periodo breve (una semana o un mes) y estar atento a los beneficios que comporta no a uno mismo, aunque estos desde luego no serán fáciles de olvidar, sino a personas clave en el trabajo y a las que nos importan en otros ámbitos de la vida.[30] Un experimento tiene una duración determinada y sus resultados son medibles. El algodón no engaña, y los colegas, la familia y los amigos serán los jueces. Hay que dejar claro que, después de la duración acordada, si el experimento no funciona, entonces se volverá al estado anterior o se probará otra opción. Nadie tiene nada que perder y todos algo que ganar. Es más que probable que, cuando se les consulte sobre este objetivo —mejorar el estado de cosas para

todas las partes interesadas—, las personas que nos rodean nos sorprendan por lo razonable de sus reacciones.

Cuando se invierte con inteligencia en ser un padre mejor, o un amigo mejor, o un corredor de maratones mejor, nos volvemos más seguros de nuestras capacidades como padres, amigos o deportistas, por ejemplo. Este aumento de la confianza se contagia a otras esferas; uno está menos distraído en el trabajo, tiene más energía y le cuesta menos centrarse en los aspectos verdaderamente importantes tanto del trabajo como de la familia. A medida que aumenta nuestra seguridad, nos preocupa menos lo que los demás puedan pensar de nosotros por el tiempo que pasamos en casa en detrimento de horas de oficina. Aunque los cambios pueden ser muy simples, sus consecuencias resultan a menudo radicales: la productividad en el trabajo suele acrecentarse porque los empleados son más felices y están más centrados en los resultados que importan, y su fidelidad a la empresa aumenta porque están más comprometidos con una organización que respeta y apoya lo que es esencial en sus vidas.

Para los empleadores, ayudar a los hombres a colaborar más en casa, a todos los empleados, en suma, a dedicar tiempo a aquello que más les atañe, es un síntoma de buen olfato para los negocios. Animar a las personas a dialogar con las partes interesadas importantes y a probar pequeños cambios que enriquezcan su vida familiar, reforzar sus lazos con la comunidad y mejorar su estado de salud es un síntoma de inteligencia, porque todo esto redunda en beneficio de la empresa. Al ayudar a los hombres, y a las mujeres, a llevar una vida más plena y armoniosa, los empleadores están contribuyendo indirectamente a preparar el camino para que sus propias mujeres se entreguen más a su trabajo y su carrera profesional. Y, por supuesto, también los hijos salen beneficiados. Como sociedad, todos ganamos.

Reimaginar la vida familiar

No estoy diciendo que las empresas tengan que participar en la planificación familiar, pero sí deberían preocuparse por la felicidad de sus empleados, aunque solo sea porque así rendirán más y los trabajadores buenos no se irán a otra parte. Y aunque resulta esencial considerar lo que pueden hacer las empresas, a corto plazo será difícil esbozar cambios organizativos que aumenten la disposición de ser padres de los jóvenes. Por su parte, las modificaciones en las políticas gubernamentales pueden producirse a un ritmo lentísimo y las convenciones sociales a menudo evolucionan muy despacio.

Para aquellos que quieren tener hijos, hay abundante bibliografía sobre cómo prosperar cuando ambos padres trabajan y cuidan de los hijos.[31] Jessica DeGroot, por ejemplo, ha dirigido investigaciones en el Third Path Institute sobre modelos de custodia compartida proporcionando herramientas, ejemplos instructivos y apoyo a familias comprometidas con este ideal igualitario.

Los hombres y las mujeres de hoy tienen más probabilidades que los de la generación anterior de compartir idénticos valores sobre lo que hace falta para que relaciones en las que ambos miembros tienen aspiraciones profesionales funcionen. Una de las consecuencias de esto es una mayor solidaridad entre hombres y mujeres y, por tanto, una mayor flexibilidad respecto a los roles que unos y otras deben asumir en la sociedad. Ahora hay una mayor sensación de responsabilidad compartida respecto a la vida doméstica. Los hombres jóvenes se dan cuenta de que tienen que colaborar en casa más de lo que lo hacían sus padres, pero es que además quieren hacerlo. La investigación realizada por el Families and Work Institute sobre «el nuevo modelo de hombre» confirma esta tendencia, como también lo hacen las investigaciones sobre «el nuevo papá» de Brad Harrington para el Boston College Center for Work and Family y los estudios de décadas de duración de Michael Kimmer sobre masculinidad.

Las empresas deberían preocuparse por la felicidad de sus empleados, aunque solo sea porque así rendirán más y los trabajadores buenos no se irán

Claro que compartir tareas familiares puede hacerse en serie o en paralelo; ambas modalidades tienen costes y beneficios distintos. Hemos observado un modelo claro en el que los jóvenes retrasan deliberadamente la llegada de los hijos. Quizá esto hace presagiar un movimiento de *slow family* compatible con otro de carreras profesionales pausadas, un modelo de vida alternativo que permita a los dos miembros de la pareja, ya sea en momentos distintos o de forma simultánea, implicarse más o menos, dependiendo de sus necesidades e intereses, en su vida familiar y en su vida profesional.

Con mayor variedad de modelos legítimos para la vida familiar, mayor apoyo de las empresas, políticas sociales más inteligentes y mayor confianza en su capacidad para hacer cambios importantes en sus vidas, los hombres y las mujeres jóvenes podrán prosperar en aquellos ámbitos que ellos mismos decidan —en el trabajo, en casa y en sus comunidades— y de maneras que aún no hemos visto.

Adaptado y publicado con autorización de Wharton Digital Press. La versión original se publicó en forma de capítulo en Stewart D. Friedman, *Baby Bust: New Choices for Men and Women in Work and Family*, Filadelfia, Wharton University Press, 2013. Todos los derechos reservados.

Notas

1
Información en www.worklife.wharton.upenn.edu.

2
E. Rowe, «More Wharton MBAs Are Opting for Startups», en *BloombergNews*, 25 de junio de 2013.

3
R. B. Williams, «The End of Careers as We Know Them: Lifelong and Full-Time Careers Are Disappearing», en *Psychology Today*, 11 de julio de 2013.

4
R. F. Elliott y K. R. Zavadski, «Graduating with Debt», en *The Harvard Crimson*, 18 de octubre de 2012; R. Fry, «Young Adults After the Recession: Fewer Homes, Fewer Cars, Less Debt», Pew Research Social and Demographic Trends, 21 de febrero de 2013, <http://www.pewsocialtrends.org/files/2013/02/Financial_Milestones_of_Young_Adults_FINAL_2-19.pdf>; T. Riley, «Average Debt Burden Highest of Ivies, Lowest in R. I.», en *Brown Daily Herald*, 7 de noviembre de 2012; J. E. Stiglitz, «Student Debt and the Crushing of the American Dream», en *New York Times*, 12 de mayo de 2013.

5
E. Galinsky, K. Aumann y J. T. Bond, *Times Are Changing: Gender and Generation at Work and at Home*, Nueva York, Families and Work Institute, 2011; M. Berelowitz y N. Ayala, «The State of Men», en *JWT Intelligence*, 5 de junio de 2013, <http://www.jwtintelligence.com/wp-content/uploads/2013/06/F_JWT_The-State-of-Men_Trend-Report_06.04.13.pdf>; A. Dembosky, «The Rise of Silicon Dad», en *Financial Times*, 19 de abril de 2013; M. Fulcher y E. F. Coyle, «Breadwinner and Caregiver: A Cross-Sectional Analysis of Children's and Emerging Adults' Visions of Their Future Family Roles», en *British Journal of Developmental Psychology*, 29, 2011, pp. 330-346; K. Parker, W. Wang, «Modern Parenthood», Pew Research Social and Demographic Trends, 14 de marzo de 2013.

6
E. Porter, «Pro-Baby, but Stingy With Money to Support Them», en *New York Times*, 23 de julio de 2013; First Focus, *Children's Budget 2013*, Washington, DC, <http://www.firstfocus.net/sites/default/files/ChildrensBudget2013.pdf>

7
El término que empleamos Jeff Greenhaus y yo en *Work and Family—Allies or Enemies?*, Nueva York, OUP, 2000.

8
L. Houser y T. P. Vartanian, *Pay Matters: The Positive Economic Impacts of Paid Family Leave for Families, Businesses and the Public*, New Brunswick: Center for Women and Work, School of Management and Labor Relations, Universidad de Rutgers, 2012.

9
E. Appelbaum y R. Milkman, «Leaves That Pay: Employer and Worker Experience with Paid Family Leave in California», Center for Economic and Policy Research, 2011, <http://www.cepr.net/documents/publications/paid-family-leave-1-2011.pdf>

10
J. Williams, S. Correll, J. Glass y J. Berdahl (eds.), «Special Issue: The Flexibility Stigma», en *Journal of Social Issues*, 69, n.° 2, 2013, pp. 209-405; C. Goldin y F. Katz, «The Cost of Workplace Flexibility for High-Powered Professionals», en *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 638, n.° 1, 2011, pp. 45-67.

11
E. Galinsky, J. T. Bond y E. J. Hill, *When Work Works: A Status Report on Workplace Flexibility: Who Has It? Who Wants It? What Difference Does It Make?*, Nueva York, Families and Work Institute, 2004.

12
J. Blades y N. Fondas, *The Custom-Fit Workplace: Choose When, Where, and How to Work and Boost Your Bottom Line*, Hoboken, Jossey-Bass, 2010.

13
Véase, por ejemplo, T. Erickson, «Gen Y in the Workforce», *Harvard Business Review*, febrero de 2009; K. Foster, *Generation, Discourse, and Social Change*, Nueva York, Routledge, 2013; L. Gratton, *The Shift: The Future of Work Is Already Here*, Londres, HarperCollins, 2011; A. Maitland, y P. Thompson, *Future Work: How Businesses Can Adapt and Thrive in the New World of Work*, Nueva York, Palgrave Macmillan, 2011; H. Seligson, *Mission: Adulthood: How the 20-Somethings of Today are Transforming Work, Love, and Life*, Nueva York, Diversion Books, 2012.

14
P. Stone, *Opting Out: Why Women Really Quit Careers and Head Home*, Berkeley & Los Ángeles, University of California Press, 2007; K. Gerson, *The Unfinished Revolution*, Nueva York, Oxford University Press, 2010.

15
Google es famoso por becar a sus empleados con un porcentaje de su salario para que se dediquen a sus proyectos personales, y Salesforce concede a su plantilla cuatro horas a la semana o seis días al año renumerados para tareas de voluntariado.

16
E. Galinsky, K. Aumann y J. T. Bond, en *Times Are Changing*; K. Aumann, E. Galinsky y K. Matos, en *The New Male Mystique*, Nueva York, Families and Work Institute, 2011.

17
A. M. Grant, «Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership», en *Academy of Management Journal*, n.° 55, 2012, pp. 458-476; B. D. Rosso, K. H. Dekas y A. Wrzesniewski, «On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review», en *Research in Organizational Behavior*, n.° 30, 2010, pp. 91–127. Véase Warby Parker, *Neil Blumenthal: Secrets to Warby Parker's Rapid Growth* <http://www.inc.com/neil-blumenthal/neil-blumenthal-warby-parker-secrets-to-rapid-growth.html>

18
C. M. Michaelson, M. G. Pratt, A. M. Grant y C. P. Dunn, «Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies», en *Journal of Business Ethics*, n.° 121, 2014, pp. 77-90.

19
Por ejemplo, un estudio Pew reveló que las madres trabajadoras se sienten ligeramente más satisfechas sobre cómo están educando a sus hijos que las madres no trabajadoras, y el 78% de las madres que trabajaban a tiempo parcial o completo defendieron estar haciendo un trabajo excelente con sus hijos, mientras que solo el 66% de madres no trabajadoras dijeron lo mismo (Parker y Wang, «Modern Parenthood»).

20
R. C. Barnett y D. T. Hall, «How to Use Reduced Hours to Win the War for Talent», en *Organizational Dynamics*, 29, n.° 3, 2001, pp. 192–210.

21
L. A. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone*, Boston, Harvard Business Review Press, 2012.

22
Como se señala en Williams, Correll, Glass y Berdahl, «Special Issue».

23
Bailyn, «The "Slow Burn" Way to the Top: Some Thoughts on the Early Years in Organizational Careers», en C. B. Derr (ed.), *Work, Family, and the Career: New Frontiers in Theory and Research*, Nueva York, Praeger, 1980.

24
M. Alboher, *The Encore Career Handbook: How to Make a Living and a Difference in the Second Half of Life*, Nueva York, Workman, 2013; K. E. Christensen, «Older Workers, Adult Children and Working Longer», en *Huffington Post Business*, 29 de octubre de 2012.

25
Por ejemplo, D. M. Rousseau, *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, Armonk, M. E. Sharpe, 2005.

26
Véase <http://www.bc.edu/content/bc/centers/cwf/news/TheNewDad.html> y Aumann, Galinsky y Matos, *The New Male Mystique.*

27
J. A. Vandello, V. E. Hettinger, J. K. Bosson y J. Siddiqi, «When Equal Isn't Really Equal: The Masculine Dilemma of Seeking Work Flexibility», en *Journal of Social Issues*, 69, n.° 2, 2013, pp. 303-321.

28
Gerson, *The Unfinished Revolution*.

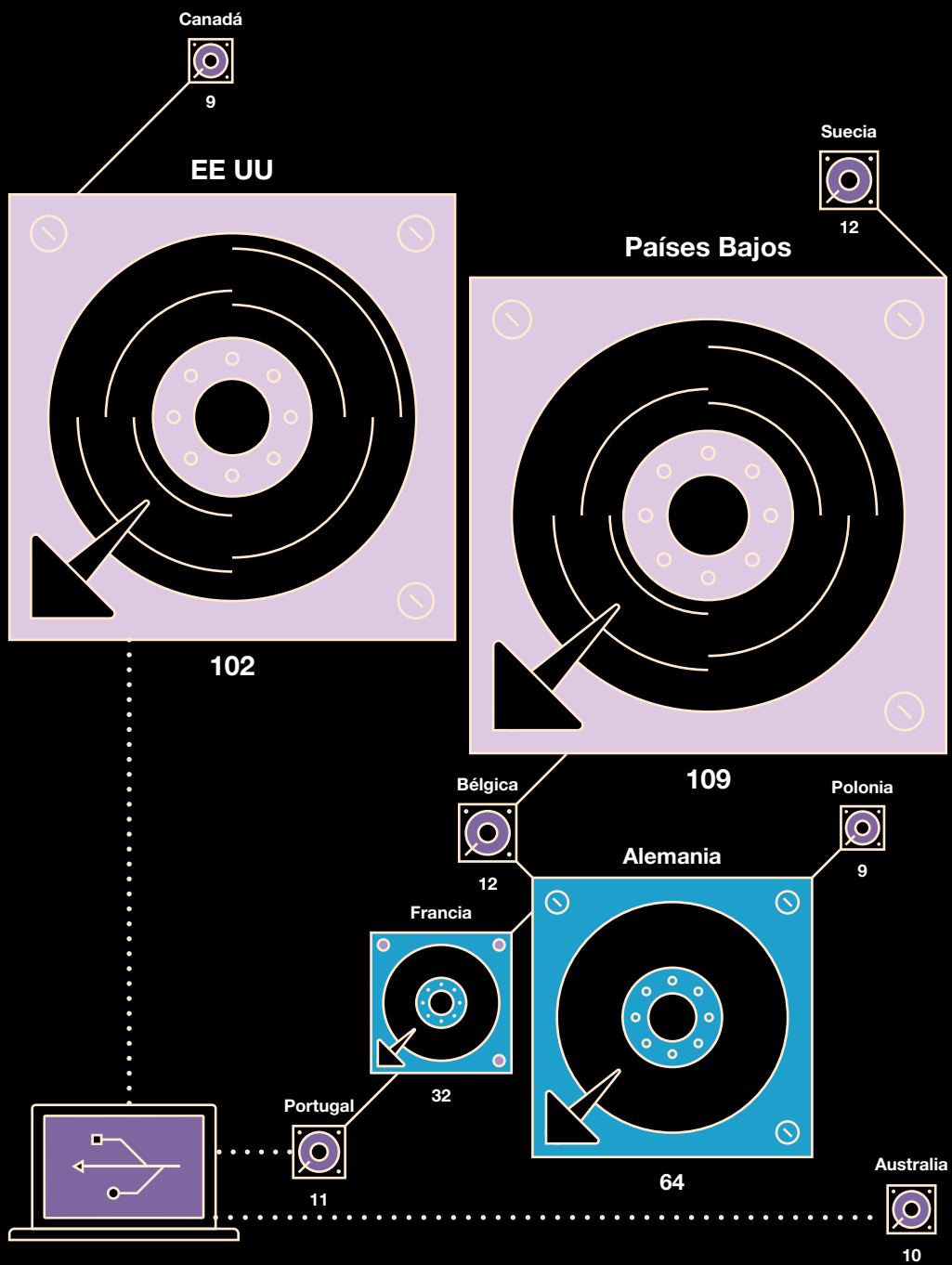
29
Algunos ejemplos de blogs, artículos y libros escritos por hombres jóvenes y cultivados que se quedan en casa a cuidar de sus hijos o colaboran activamente en el cuidado de estos: <http://www.nycdadsgroup.com>; <http://fathersworkandfamily.com/about>; <http://dadoralive.com>; N. Brand, «Why I'm Not a Father», en *The Good Men Project*, 12 de junio de 2012 <http://goodmenproject.com/fathers-day/why-im-not-a-father>; R. Dorment, «Why Men Still Can't Have It All», en *Esquire*, junio/julio de 2013; P. Mountford, «I'm Not a Hero for Taking Care of My Kids», en *Slate*, 10 de julio de 2013; J. A. Smith, *The Daddy Shift: How Stay-at-Home Dads, Breadwinning Moms, and Shared Parenting Are Transforming the American Family*, Boston, Beacon Press, 2009; J. A. Smith, «Five Reasons Why It's a Good Time to Be a Dad», en *Greater Good*, UC Berkeley, 12 de junio de 2013 <http://greatergood.berkeley.edu/article/item/five_reasons_why_its_a_good_time_to_be_a_dad>; C. P. Williams, «Fatherhood, Manhood, and Having It All», en *The Daily Beast*, 28 de junio de 2013 <http://www.thedailybeast.com/witw/articles/2013/06/28/fatherhood-manhood-and-having-it-all.html>

30
Hay infinitas posibilidades. Véase S. D. Friedman, *Total Leadership: Be a Better Leader, Have a Richer Life*, Boston, Harvard Business Review Press, 2008.

31
S. Meers y J. Strober, *Getting to 50/50: How Working Couples Can Have It All by Sharing It All*, Berkeley, Viva Editions, 2013.

Lugares de trabajo físicos y virtuales

Los diez países con más centros de datos (2013)

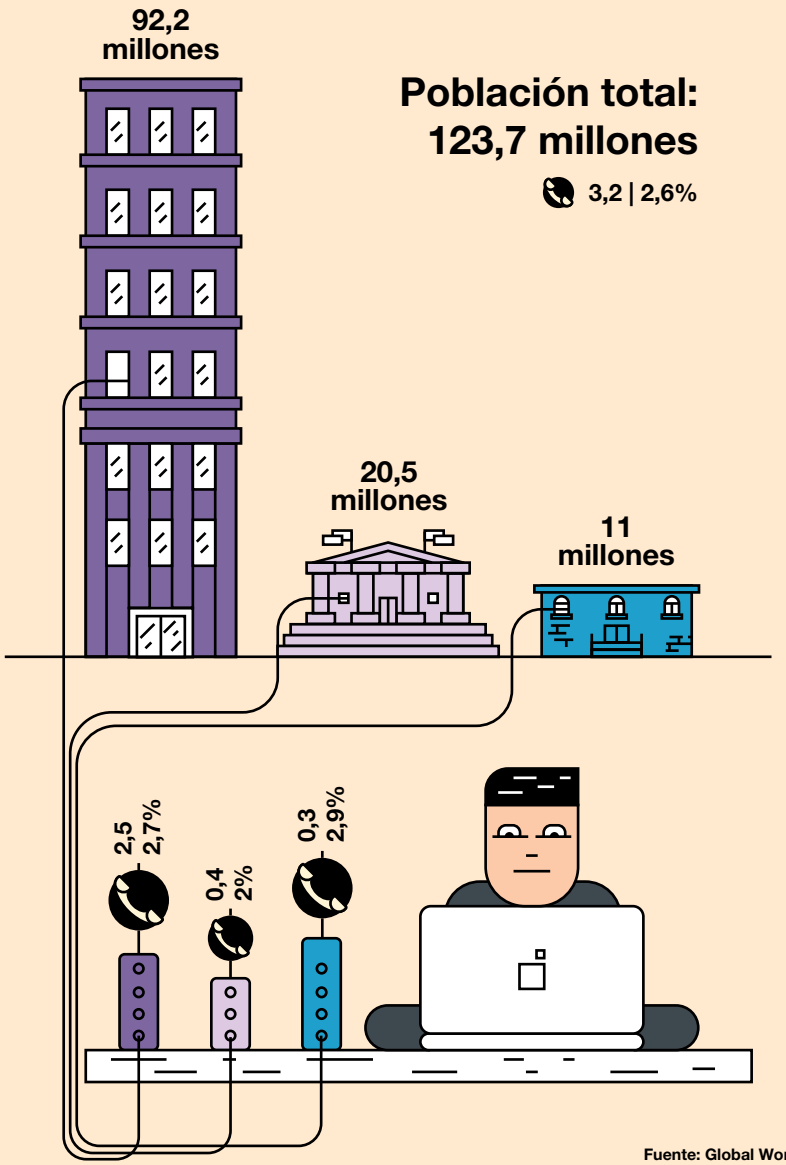


Fuente: ITU World Telecommunications

Teletrabajadores por tipo de organización en EE UU (2012)

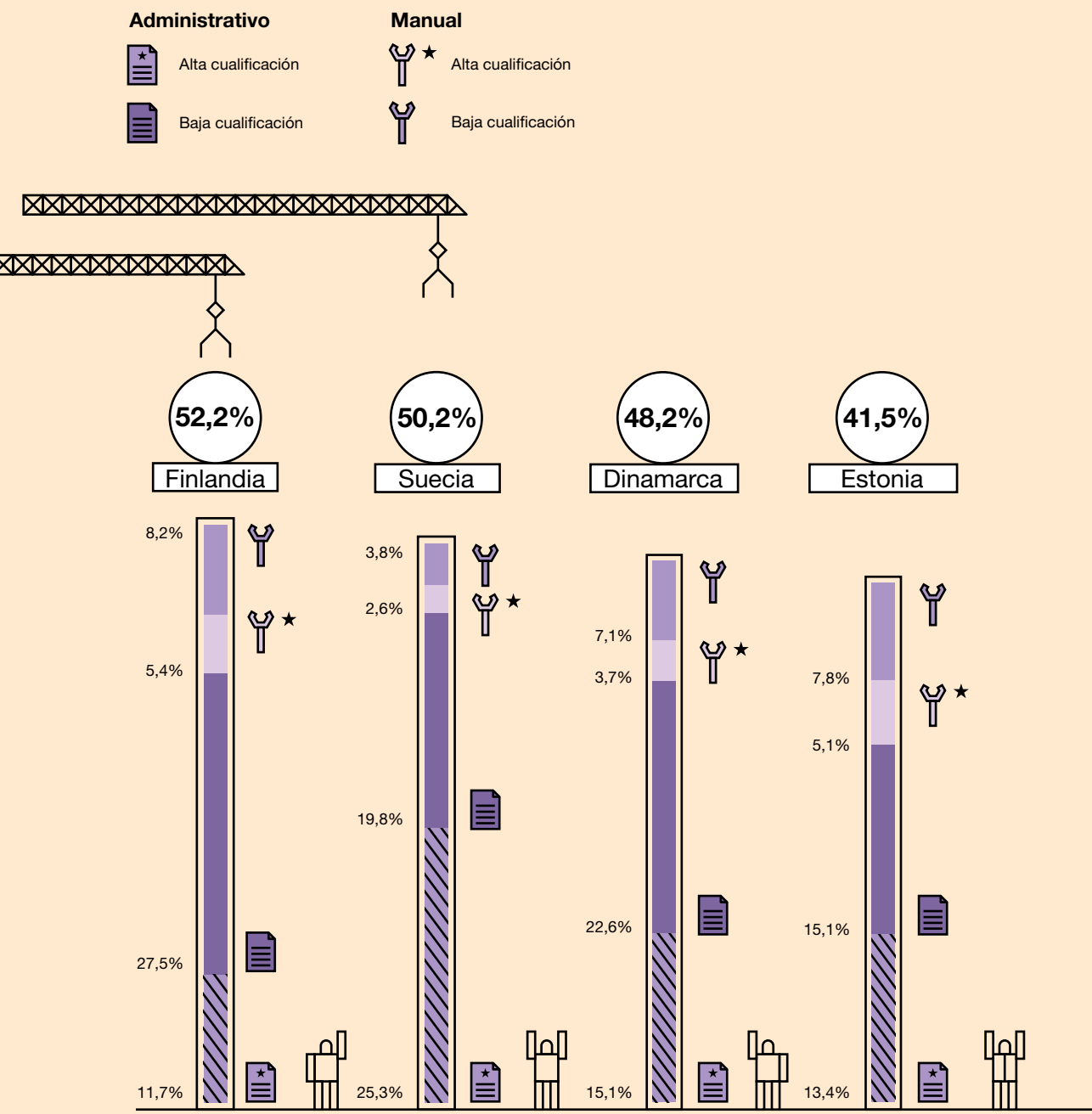
Trabajadores en empresas con fines de lucro
Trabajadores estatales
Trabajadores en empresas sin fines de lucro

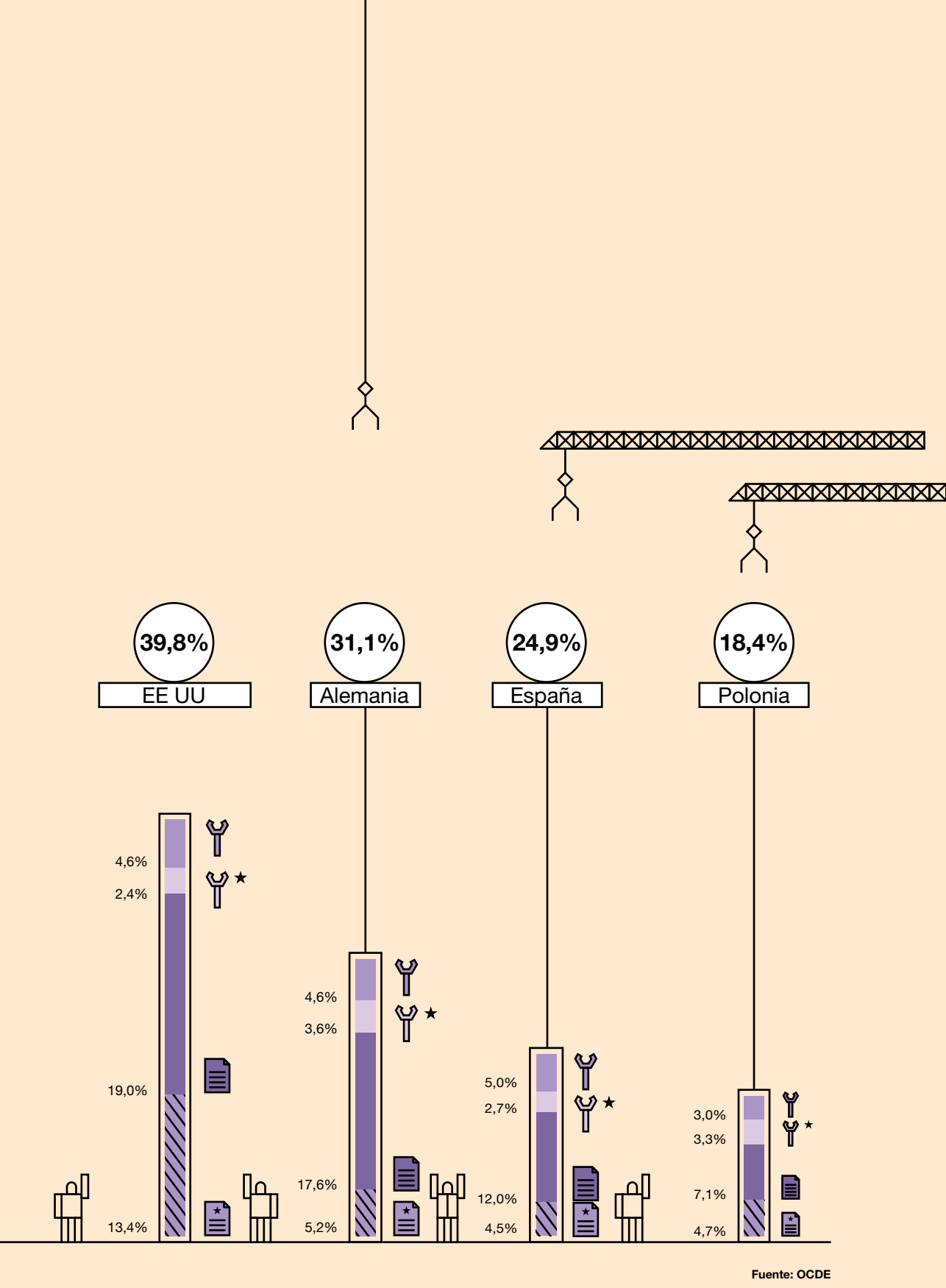
Millones de teletrabajadores | Porcentaje de la fuerza de trabajo



Fuente: Global Workplace Analytics

Porcentaje de trabajadores, según tipo de trabajo y cualificación, que vivieron la reestructuración o reorganización en su puesto de trabajo (2011-2013)

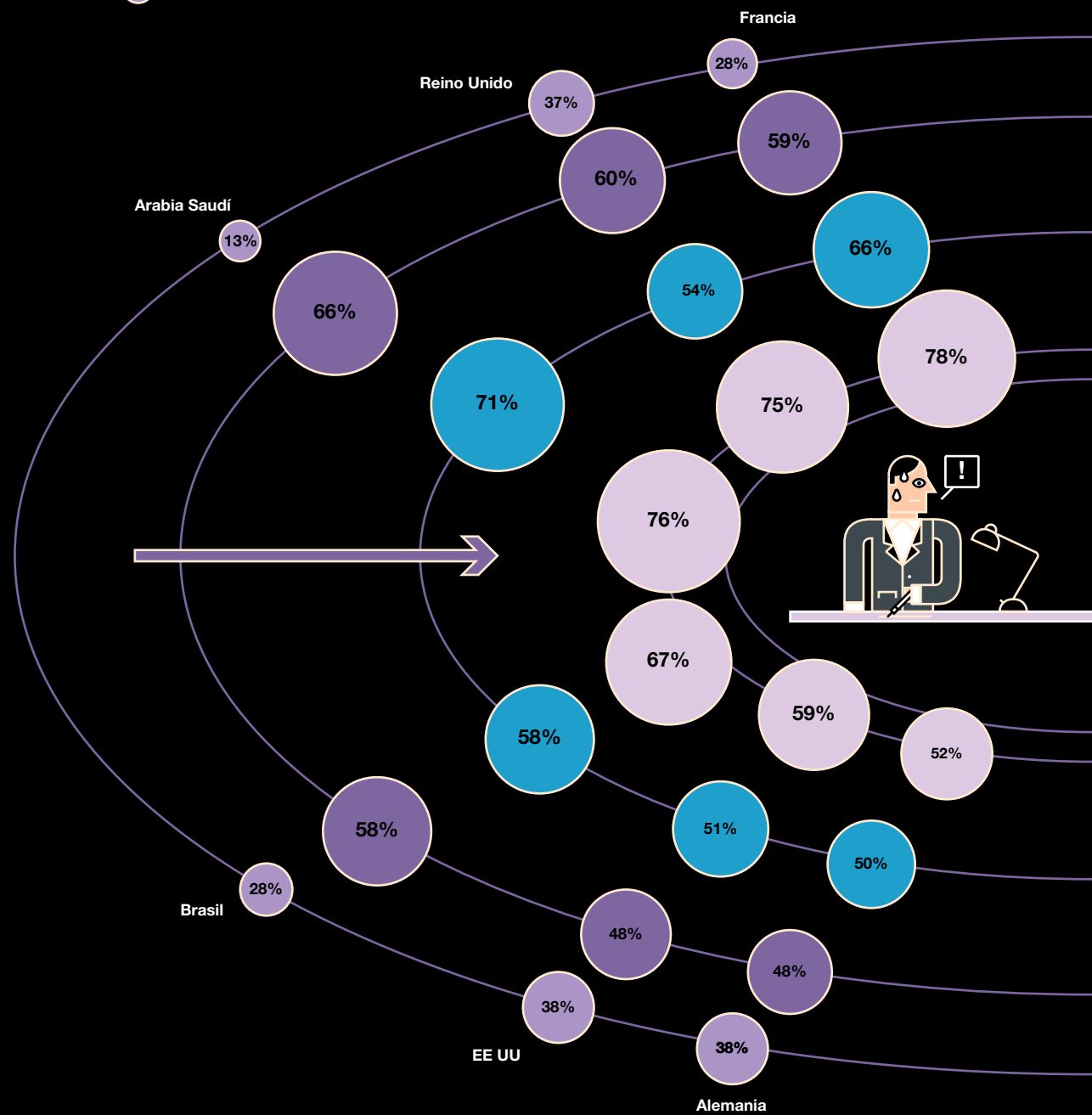


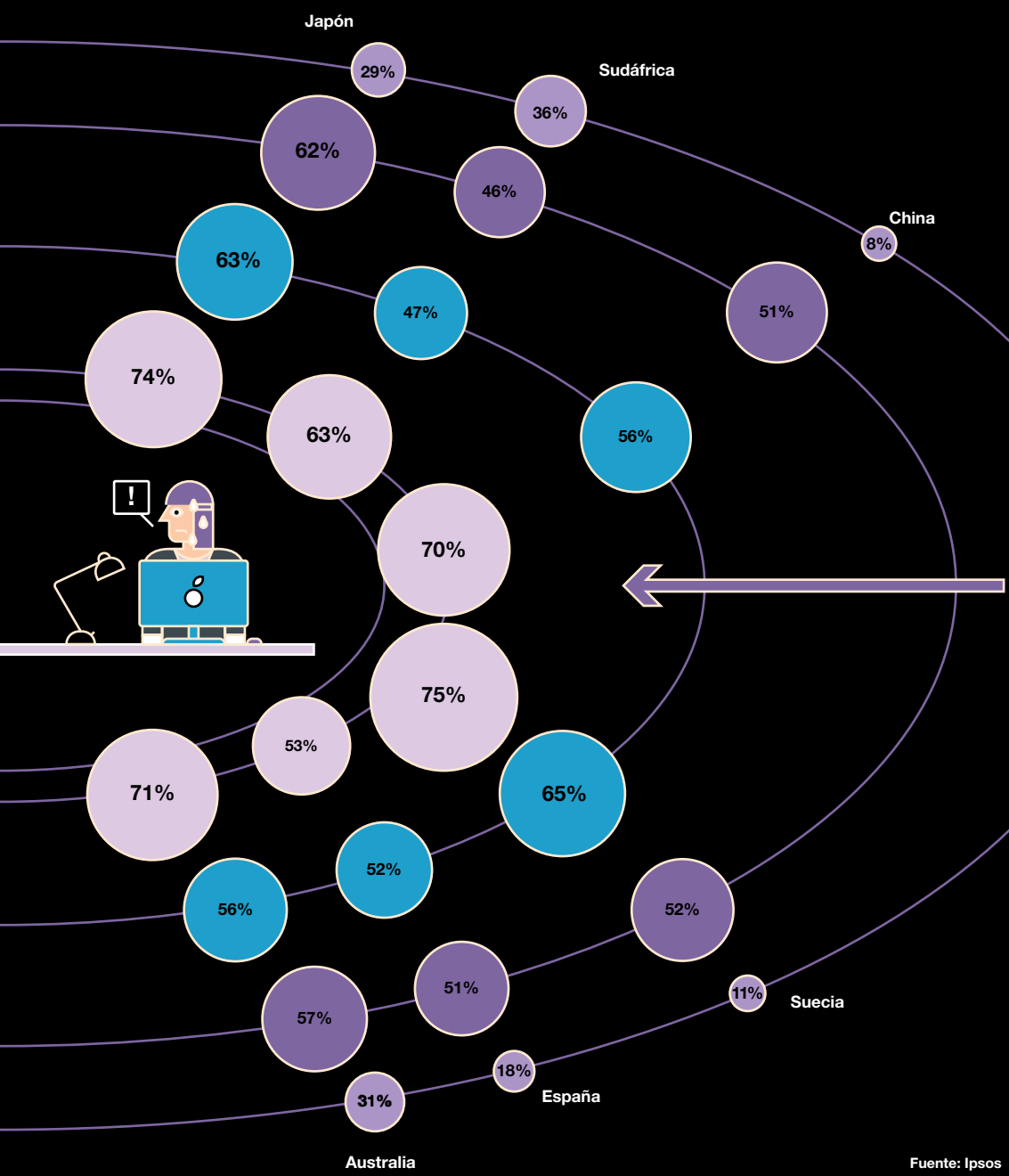

39,8%
EE UU
31,1%
Alemania
24,9%
España
18,4%
Polonia
4,6%
2,4%
19,0%
13,4%
4,6%
3,6%
17,6%
5,2%
5,0%
2,7%
12,0%
4,5%
3,0%
3,3%
7,1%
4,7%

Fuente: OCDE

Problemas del teletrabajo según países (2011)

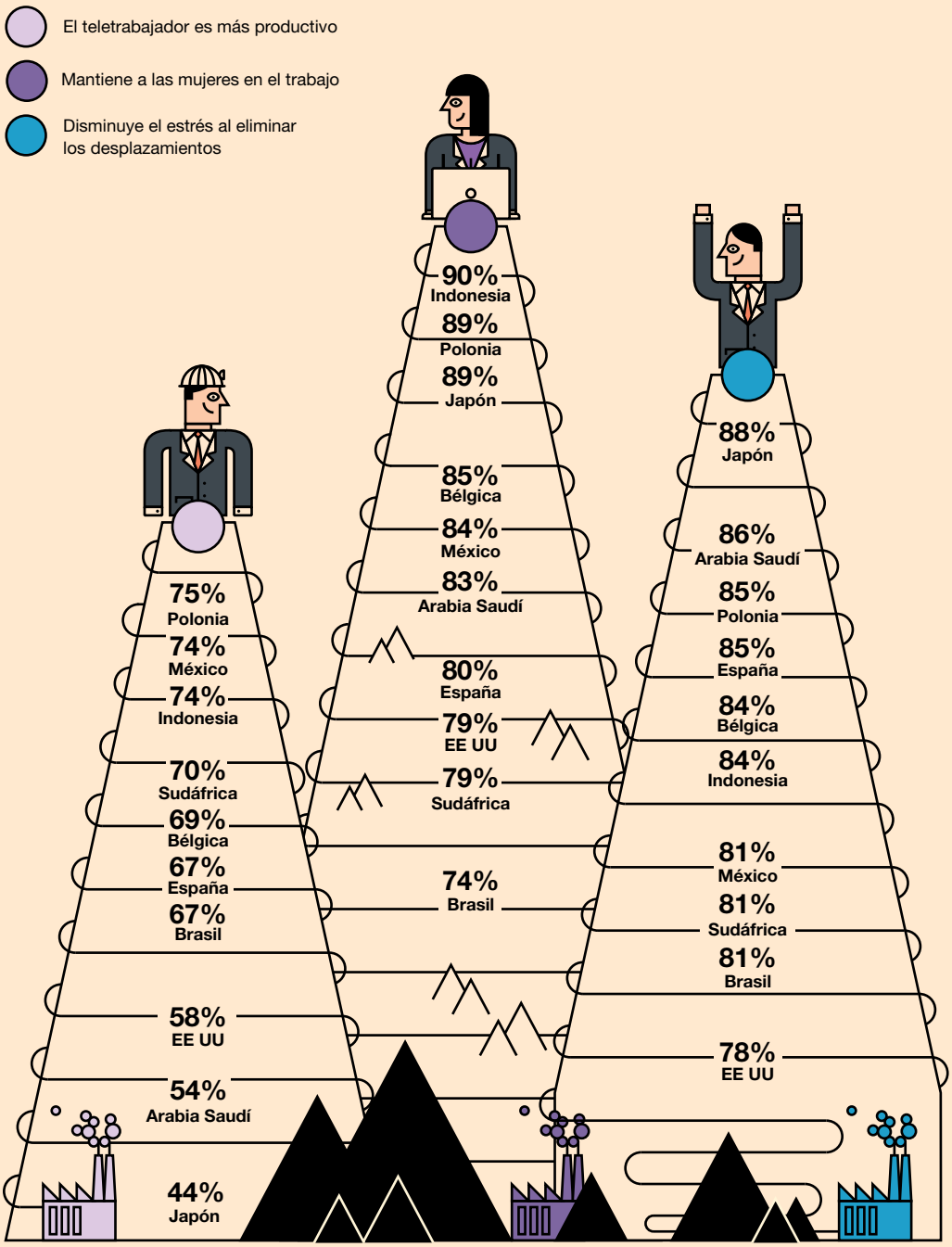
- Sensación de estar aislado
- Se reducen las posibilidades de ascender
- Crea conflicto porque desdibuja los límites entre el trabajo y la familia
- No me lo planteo porque mi trabajo es presencial





Fuente: Ipsos

Beneficios del teletrabajo según países (2011)



Fuente: Ipsos

Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro

Peter Thomson

Peter Thomson argumenta que las empresas siguen aplicando prácticas de la época industrial a patrones de la nueva era de la información. En un mundo de individuos en red y emprendedores autónomos, las empresas siguen gestionadas mediante sistemas jerárquicos de cadena de mando. Estamos en plena revolución de la información y nos enfrentamos a cambios fundamentales en nuestra manera de vivir y de trabajar. La diferencia está en que la revolución en curso ha supuesto en una sola década tantos cambios como la industrial a lo largo de un siglo. Según Thomson, los factores que impulsan esta avalancha de cambios son el trabajo inteligente/flexible y la creciente demanda de equilibrio entre vida profesional y personal y satisfacción en el trabajo. Para que esta transformación funcione, es necesaria una revolución en las prácticas de gestión.

Peter Thomson
Henley Business School



Peter Thomson es coautor, junto a Alison Maitland, del libro de gran éxito sobre negocios *Future Work* (2011). Es una reconocida autoridad en el mundo cambiante del trabajo y sus repercusiones en la cultura corporativa y en las prácticas de gestión. Es profesor visitante en la Henley Business School, donde dirigió el Future Work Forum durante 16 años. Ha investigado sobre gestión de equipos distantes geográficamente y ha intervenido en radio y televisión como experto en trabajo flexible. Durante 18 años fue director de recursos humanos y de operaciones de Digital Operations para el norte de Europa.
www.peterdthomson.co.uk

Claves para la empresa del futuro:

Empleados autónomos

El poder ha de delegarse hasta los individuos de los niveles inferiores de la organización para que se sientan incluidos. Esperarán ser tratados como adultos y poder decidir cuándo, dónde y cómo realizar su trabajo. Esto les dará control sobre sus vidas, lo que provocará menos estrés y más motivación.

Equipos virtuales

Los individuos ya no necesitan estar físicamente juntos para formar un equipo. Gracias a las tecnologías sociales y a los sistemas de videoconferencia, los empleados podrán trabajar conjuntamente tomando decisiones y compartiendo ideas. Seguirán siendo necesarias algunas reuniones presenciales, pero se considerarán una alternativa cara y que consume un tiempo valioso.

Recompensas basadas en resultados

En lugar de premiar el esfuerzo y fomentar largos horarios de trabajo, la empresa del futuro recompensará los resultados. Se animará a los empleados a cumplir objetivos usando iniciativas propias y a terminar el trabajo en el menor tiempo posible. Esto aumentará la productividad y creará una «cultura de horarios reducidos» en la que los individuos que menos tarden en terminar una tarea, y no los que trabajen más horas, serán considerados los más productivos.

Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro

La era de la información

Nos encontramos en una confluencia interesante en la historia del trabajo. Conservamos prácticas laborales de la era industrial de los últimos doscientos años que conviven con los nuevos patrones de trabajo de la era de la información. Las organizaciones se siguen gestionando como sistemas jerarquizados de cadena de mando en un mundo de individuos en red y emprendedores autónomos.

Para que se produjera el último cambio histórico de semejante magnitud fueron necesarias muchas décadas y varias generaciones. Durante la Revolución Industrial, el trabajo se fue desplazando lentamente del campo a las fábricas, transformando así el rostro de la sociedad. Hoy estamos en plena revolución de la información y también nos enfrentamos a alteraciones fundamentales en nuestros modos de vivir y trabajar. La diferencia está en que la revolución en curso ha originado en una sola década tantos cambios como ocasionó la industrial a lo largo de un siglo.

De manera que tenemos prácticas laborales del siglo xx —en algunos casos junto a procesos de gestión del siglo xix— en compañías consolidadas, mientras que las nuevas trabajan de un modo muy diferente gracias a la tecnología. Algunas empresas reconocen que el mundo que las rodea está cambiando y tratan de adaptarse,

pero muchas continúan como si nada hubiera sucedido. Aquellas que no aborden los cambios necesarios corren el riesgo de quedarse atrás en la carrera por atraer y retener en plantilla a los trabajadores más preparados, que se irán a empresas de la competencia más productivas.

Nuevos patrones de trabajo

Resulta evidente, incluso para el observador menos experto en patrones de trabajo, que la tecnología ha revolucionado nuestra capacidad de realizar todo tipo de tareas. Ahora podemos enviar y recibir correos electrónicos desde cualquier lugar, participar en reuniones convocadas en el otro extremo del mundo y mantenernos en contacto con nuestros colegas a través de diversos medios de comunicación sociales. Podemos acceder a toda la documentación de nuestra «oficina» sin necesidad de acercarnos a ella y estar al día de los últimos avances en nuestro campo sin tener que asistir a conferencias o reuniones interminables.

Pero, a pesar de la posibilidad de elegir dónde y cuándo queremos trabajar, seguimos siendo esclavos de las rutinas establecidas por generaciones anteriores de trabajadores. Para la mayoría, la «norma» sigue siendo tener un empleo fijo en un emplazamiento fijo y con un horario presencial fijo. A cambio de que acudan a su puesto de trabajo y realicen las tareas que tienen asignadas, las personas perciben un salario, disfrutan de una serie de prestaciones sociales y de cierto grado de seguridad económica. Pero este modelo cada vez es más visto como poco productivo, escasamente satisfactorio para el empleado y nada eficaz para el empresario.

Hoy tenemos una generación de jóvenes que se incorporan a la fuerza laboral y que no han conocido un mundo sin internet. Dan por sentado que podrán comunicarse con sus colegas allá donde estén y en el momento que quieran. No entienden los límites tradicionalmente establecidos entre vida privada y laboral ni la necesidad de estar atado a un despacho para poder trabajar. Cuestionan la cultura de las largas jornadas y el modelo laboral del «presencialismo» heredado de las generaciones precedentes. Además, valoran su libertad personal, por lo que esperan tener poder de decisión sobre la prevalencia que debe tener el trabajo en sus vidas.

Revolución de la gestión

Esta combinación de cambio social en las actitudes hacia el trabajo con la libertad que da la tecnología choca abiertamente con las prácticas tradicionales de gestión. Se empieza a cuestionar la idea de que el trabajo ha de tener prioridad sobre todos los demás ámbitos de nuestra vida. ¿Por qué tenemos que organizar nuestras vidas personales alrededor de unos patrones laborales fijos cuando muchas de las actividades se pueden realizar con flexibilidad? Si puedo contestar a mis correos desde

casa o mientras me desplazo y en el momento que me venga bien, ¿por qué debo estar en mi despacho de 9.00 a 17.30? ¿Por qué no puedo llevar a mis hijos al colegio y luego ir a la oficina en lugar de tener que estar en dos sitios a la vez? Si ahora llevamos nuestra oficina y nuestro archivador virtuales siempre en el bolsillo, ¿por qué seguimos anclados a puestos de trabajo en lugares físicos?

El hecho de que tengamos patrones laborales fijos se explica en gran medida por razones históricas. Cuando el trabajo consistía en pasar objetos físicos a la persona situada a nuestro lado, teníamos que estar juntos en un mismo sitio. En el sector industrial, este sigue siendo el modelo predominante, aunque en las fábricas automatizadas de hoy en día lo más normal es que el intercambio de objetos se realice entre robots y no entre seres humanos. En los trabajos de oficina, esto ya no es necesario. No tenemos que llevar los papeles de un despacho a otro, ni siquiera estar en la misma habitación con nuestros interlocutores en una conversación. Y, no obstante, el esquema estándar del trabajo en el sector del conocimiento sigue respondiendo a la fórmula de lugar fijo durante un periodo de tiempo fijo.

Los sistemas de gestión, las prácticas de liderazgo y los procesos de comunicación que usamos hoy fueron concebidos durante la era industrial. De acuerdo con ellos, las personas tenían que estar dispuestas a dedicar una parte fija de sus vidas a su trabajo y supeditar a este ocio, vacaciones y familia. Esto solía funcionar en los tiempos en que el hombre era el encargado de poner el pan en la mesa y se iba a trabajar dejando a su mujer al cuidado del hogar y los niños. Pero esta visión anticuada del trabajo no casa bien con los valores actuales de paridad, libertad y flexibilidad.

Trabajo flexible

Ofrecer jornadas reducidas en respuesta a las demandas de quienes tienen hijos ya no basta para satisfacer las expectativas de los trabajadores más jóvenes. Estos, tengan o no la responsabilidad de cuidar de otras personas, quieren poder elegir la manera en que van a trabajar. Es a lo que están acostumbrados en otros ámbitos de su vida. Pueden comprar y realizar actividades de ocio veinticuatro horas al día, siete días a la semana. Como adultos que son, tienen libertad de decidir lo que hacen los fines de semana. En cambio, durante el resto de la semana se les trata como a niños. Si llegan tarde al trabajo pueden ser sancionados, a pesar del hecho de que tienen que desplazarse durante las horas de mayor tráfico.

Tengan o no la responsabilidad de cuidar de otras personas, los trabajadores más jóvenes quieren poder elegir la manera de trabajar

Muchas empresas han introducido esquemas flexibles de trabajo en un intento por satisfacer las demandas de sus empleados. Estas medidas por lo general adoptan la jornada fija como punto de partida y permiten variaciones respecto a ella con el fin de que haya cierta flexibilidad

de horario. De manera que el concepto de presencia física en la oficina durante unas «horas centrales» sigue inamovible. El trabajo desde casa o desde una oficina virtual continúa siendo la excepción. El «presencialismo» sigue imperando y aquel que no está a la vista corre el peligro de ser olvidado. Los directivos dedican tiempo a averiguar lo que hacen los empleados cuando no los ven, y a menudo dan por hecho que no están tan comprometidos con su trabajo como los que acuden todos los días a la oficina.

El «trabajo flexible» suele ser una medida introducida por el departamento de recursos humanos a modo de prestación para empleados con responsabilidades familiares. Suele asociarse a situaciones como bajas por maternidad y está diseñada para aquellas personas que no pueden trabajar una jornada «normal». En consecuencia, los empleados más ambiciosos y dedicados prefieren no acogerse a ella. En lugar de ello siguen inmersos en la cultura de largas jornadas laborales que ha dominado el siglo xx y se ha colado a hurtadillas en el xxi.

Pero todo eso está a punto de cambiar.

Trabajo inteligente

Ahora que salimos de una recesión mundial y estamos abocados a una escasez de talentos clave, los empresarios tendrán que replantearse a fondo su concepción del trabajo. Tenemos amplia constancia de personas que deciden cambiar de empleo para equilibrar mejor vida privada y trabajo. Ya no basta con un buen paquete de incentivos económicos para retener a empleados con destrezas poco comunes. Los individuos saben que el tiempo es un bien tan valioso como el dinero, así que se sentirán atraídos por entornos laborales en los que se espere de los empleados que tengan una vida privada y no que sacrifiquen su libertad en aras del éxito profesional.

En la era del trabajo «inteligente», existe un nuevo enfoque del trabajo que implica una transferencia del control desde la empresa al empleado

Este nuevo enfoque del trabajo implica una transferencia del control desde la empresa al empleado. En la era del trabajo «inteligente», los individuos son dueños de su tiempo. Deciden cuándo y dónde trabajar y su jefe deposita toda la confianza en ellos. No se presupone que el trabajo solo se puede realizar durante el horario y el lugar habituales. Muchas personas, sobre todo las que han sido contratadas por su creatividad, realizan mejor su trabajo fuera del horario tradicional. ¿Por qué tenemos que limitarlas a trabajar en el horario en el que son menos productivas?

La primera gran medida que deben tomar los directivos de las compañías es dejar de medir aportaciones o *input* (horas trabajadas) y empezar a medir datos de rendimiento o *output* (consecución de objetivos). Si la base para el reconocimiento de un trabajo es la producción real, entonces el horario y el lugar donde se realice son prácticamente irrelevantes. Habrá muchos empleos en los que existan límites

respecto a cuándo y dónde se puede hacer el trabajo, pero no tienen por qué estar impuestos por la dirección. Cuando se confía en una persona para que decida por sí misma cómo hacer un trabajo, asumirá los límites y trabajará dentro de ellos.

Así pues, la vieja versión del trabajo flexible —un regalo arbitrario de la dirección de las empresas— está siendo sustituida por prácticas de trabajo más ágiles en las que el individuo tiene verdadera autonomía sobre su patrón laboral. No se trata solo de un cambio en el contrato de trabajo, sino de una revolución en la cultura laboral. Implica pasar de una mentalidad de mando y control a un estilo de liderazgo que capacite a los individuos y confíe en que sabrán organizar su trabajo. Es la señal de que se empieza a tratar a los empleados como a adultos capaces de tomar decisiones que tengan en cuenta las necesidades de la empresa y también sus prioridades personales.

El trabajo del futuro

Esta evolución desde patrones fijos de trabajo a otros altamente flexibles es un viaje en el que actualmente están embarcados muchos empresarios. Se empiezan a utilizar sistemas de medición de resultados y patrones de trabajo autónomo en los que los empleados disfrutan de un alto grado de libertad. Otros no han ido tan lejos, aunque sí han aplicado distintos grados de «agilidad» y han variado los niveles de empoderamiento de su plantilla. Pero, con independencia de la etapa del viaje en la que se encuentre cada uno, el rumbo más evidente es el mismo para todos.

Alison Maitland y yo decidimos llamar a esto el «trabajo del futuro» en nuestro libro homónimo (*Future Work*).[1] La expresión refleja el hecho de que avanzamos hacia un modelo futuro de trabajo que responda de verdad a las influencias sociales, tecnológicas y económicas del siglo XXI. Para muchas empresas, este cambio va a resultar duro, ya que cuestiona las bases de poder existentes y los controles de mando establecidos. Amenaza la existencia de determinados mandos intermedios y erosiona muchos de los símbolos de poder y estatus de las estructuras jerárquicas.

> Avanzamos hacia un modelo futuro de trabajo que responda de verdad a las influencias sociales, tecnológicas y económicas del siglo XXI. Para muchas empresas va a resultar duro

Mientras investigábamos para el libro encontramos muchos ejemplos de nuevas formas de trabajar. Algunas empresas, como W. L. Gore y Semco, habían podido adoptar ideas radicalmente nuevas gracias a la visión de futuro de sus consejeros delegados. Otras, como IBM, Vodafone y Cisco, han usado sus tecnologías para impulsar el cambio. Y descubrimos unas cuantas que ya llevaban bastante camino recorrido y empezaban a observar beneficios en su cuenta de resultados.

Uno de estos ejemplos es Ryan, empresa global de servicios fiscales. Su programa MyRyan permite a los empleados trabajar en cualquier lugar y momento siempre que cumplan con su cometido. No hay horario obligatorio ni oficina fija y tampoco un calendario. Tal y como recogemos en *Future Work*, «los resultados son impresionantes», en palabras de Delta Emerson, actual jefa de personal. «En los últimos años hemos recibido más de cien premios a la excelencia en calidad de empleo, entre ellos el prestigioso Great Place to Work (gran lugar para trabajar) de Fortune, en Estados Unidos y Canadá. Nuestros empleados valoran mucho la flexibilidad, lo que nos convierte en "imán de talentos" y nos permite tener una plantilla más estable. Además, los indicadores de rendimiento que preocupan a cualquier consejero delegado —satisfacción del cliente y beneficios— se han disparado. La flexibilidad es un imperativo en los negocios y no simplemente un bonito detalle.»

Cambiar culturas

Nada de esto debería sorprendernos. Gurús de la gestión, psicólogos ocupacionales y líderes motivacionales llevan diciendo lo mismo cincuenta años. Si damos instrucciones a los individuos, se limitarán a cumplirlas. Si les damos responsabilidad, se sentirán motivados para ir más allá. Atrás queda la era del «taylorismo», en la que el trabajo se reducía a sus elementos más simples y los empleos eran intrínsecamente aburridos. Ahora, el trabajo repetitivo lo hacen ordenadores y robots, y las personas son empleadas por sus destrezas humanas.

Y sin embargo seguimos manteniendo culturas organizativas que reflejan este enfoque anticuado del trabajo. Tenemos estructuras jerárquicas en las que el poder pertenece a la cúpula y se delega a través de capas de mandos intermedios. Para justificar su pertinencia, los directivos acaparan el conocimiento en lugar de compartirlo con los demás empleados. Las instrucciones vienen de arriba y los de abajo las obedecen. Los que mejor se ajustan a la cultura predominante son ascendidos a puestos directivos. Los que cuestionan el statu quo son marginados. Con este estado de cosas, no debe sorprendernos que las empresas así se resistan al cambio. Defienden su modelo de gestión de las influencias externas y solo se sienten obligados a cambiar cuando llegan a un punto crítico.

En el mundo laboral, este punto crítico es inminente. La generación de «nativos digitales» que acaban de incorporarse a la fuerza laboral durante esta última década está cuestionando las ideas preconcebidas sobre empleo. No están dispuestos a limitarse a hacer lo que se les diga. Cuando preguntan por qué tienen que trabajar del modo en que lo hacen, no obtienen respuestas satisfactorias. En su vida privada utilizan tecnologías que los liberan de las limitaciones de tiempo y espacio, pero en sus empleos sigue imperando la idea de que son algo fijo. Usan las redes sociales para relacionarse con sus amigos a distancia, pero en su trabajo están obligados a asistir a reuniones interminables metidos en una oficina.

Recompensar resultados

Cuando muchos trabajos solo se podían hacer in situ, la vida era sencilla. Se iba al trabajo y se pasaba allí unas horas. El «trabajo» era un lugar al que se acudía durante el tiempo estipulado en un contrato y se percibía un salario por las horas cumplidas. El sistema de recompensa reflejaba las aportaciones o *input*. Ahora la vida es más compleja. La tecnología ha liberado al trabajo de las limitaciones de un emplazamiento fijo y ha dado al trabajador más opciones respecto a cuándo realizarlo. El «trabajo» ya no es un lugar al que ir, es una actividad con un propósito. Es un proceso dirigido a conseguir resultados y lo que cuentan son los datos de rendimiento o *output.* Recompensar resultados que contribuyan a los objetivos de la empresa parece mucho más lógico que premiar un esfuerzo que puede no contribuir al éxito del negocio.

En el mundo conectado de hoy, el trabajo se está transformando poco a poco en un bien comercializable. En lugar de convertir el trabajo en una serie de tareas a desarrollar por un empleado, se considera un producto que se paga según los resultados. De modo que para conseguir que alguien realice un trabajo, lo más práctico es publicar una oferta en internet y asignarlo a un contratista independiente o un trabajador autónomo. Según un estudio realizado en 2010[2] por la empresa de *software* Intuit, para 2020 más del 40% de la población laboral de Estados Unidos estará formada por los llamados trabajadores «contingentes». Eso supone más de sesenta millones de personas.

Contratistas y consultores pujarán cada vez más por el trabajo *online* y cobrarán según resultados. Se trata de una forma emergente de lo que se ha denominado *crowdsourcing* (externalización abierta de tareas), en la que se aprovecha el poder de internet para asignar tareas a personas en cualquier lugar del mundo mediante la difusión de una oferta de trabajo. En un principio, este fenómeno se asociaba sobre todo a la búsqueda de voluntarios dispuestos a aportar sus conocimientos de forma gratuita. El movimiento de *software* abierto y gratuito se basa en este modelo, y tenemos otros ejemplos notables como Wikipedia, la enciclopedia «libre».

Sin embargo, ahora hay un mercado laboral de pago creciente a través de internet. Elance y oDesk, lanzadas en Estados Unidos a mediados de la década de 2000, son dos conocidas bolsas de trabajo *online* donde las empresas pueden localizar profesionales autónomos que trabajan bajo demanda.

Desde 2005, Amazon gestiona su Mechanical Turk como un mercado de trabajo que permite a los interesados plantear «tareas de inteligencia humana» (IHT, por sus siglas en inglés) y pagar para que alguien las lleve a cabo. Suele tratarse de tareas simples y repetitivas, como búsquedas en la web, en las que se pagan unos centavos por cada resultado positivo. En el otro extremo del espectro está Innocentive, donde se ofrecen remuneraciones de hasta un millón de dólares por encontrar la solución a problemas de investigación. Se trata de un modelo muy atractivo para empresas con capacidad para asignar trabajos a través de internet, ya que podrán recurrir a

proveedores que realicen estos trabajos por una fracción de lo que cuesta un empleado. De hecho, hay muchas posibilidades de conseguir que el trabajo se haga sin coste alguno si se encuentran colaboradores entusiastas dispuestos a donar sus esfuerzos.

Trabajo frente a empleo

Estos nuevos modos de conectar a las personas con el trabajo se están abriendo paso en los mercados laborales tradicionales. Las empresas («los empleadores») ya no necesitan ofrecer empleo, una carrera profesional y estabilidad para que alguien realice tareas. Cuando hay que hacer algo, simplemente se encuentra a alguien que lo haga y se le paga una vez que lo termina. No precisan «empleados», solo trabajadores «a medida» que realicen determinadas tareas. No tienen que preocuparse por la legislación laboral y, en cualquier caso, pueden encargar el trabajo a alguien que resida en otro país. Si los proveedores individuales cobran por resultados, entonces controlan su propio tiempo, y normativas como salario mínimo, expresado en términos de una cantidad por hora, resultan irrelevantes.

Podría pensarse que esta trayectoria beneficia más a la empresa y no es demasiado atractiva para los trabajadores, que echarían de menos las prestaciones de un empleo convencional. Sin embargo, para muchas personas es un modo de ganarse la vida preferible a estar atadas por un compromiso a un empleador. Son libres de decidir cuándo trabajan y tienen el control de sus vidas. Se unirán a las cada vez más nutridas filas de los autoempleados que están dispuestos a renunciar a la seguridad de un empleo tradicional por la flexibilidad de vender sus conocimientos expertos en el mercado abierto.

Una opción que va ganando popularidad es el llamado contrato «de cero horas», un sistema que permite flexibilidad al empleador y al empleado, manteniendo algunas de las prestaciones que no tiene el autoempleo. En un informe publicado en noviembre de 2013,[3] el Colegio Profesional de Personal y Desarrollo (CIPD, por sus siglas en inglés) del Reino Unido analizó estos contratos rigurosamente. Y concluyó que el 23% de las empresas utilizaba estos contratos con una media del 19% de sus plantillas. En lugar de sentirse explotados, casi la mitad de estos empleados se declaraban satisfechos por no tener un mínimo fijo de horas, y tan solo la cuarta parte manifestaba no estar contenta. La mayoría de los trabajadores de «cero horas» (52%) no quiere trabajar más horas de las que cumpliría en una semana laboral normal.

A pesar de algunas reacciones negativas por parte de medios de comunicación, estos contratos flexibles están aquí para quedarse. En el estudio del CIPD, solo el 9% de los encuestados declaró que las condiciones del contrato de «cero horas» no les permitían trabajar para otra empresa cuando no había trabajo. De modo que estamos asistiendo al nacimiento de la era del *portfolio worker* o «trabajador de cartera», en la que un individuo puede tener varios acuerdos «laborales» y combinar varios «empleos» a tiempo parcial. La idea de que alguien solo puede trabajar para una única empresa y que tiene que hacerlo a tiempo completo para prosperar está a punto de pasar a la historia.

Auge del trabajo a tiempo parcial

También hay muchos ejecutivos de éxito que se han desembarazado de la carga que supone la dedicación a tiempo completo con largas jornadas de presencia física en el lugar de trabajo y han demostrado que el trabajo a tiempo parcial puede ser igualmente eficaz. De hecho, cada vez es más evidente que los trabajadores a tiempo parcial pueden contribuir más al éxito de una empresa que los empleados a tiempo completo. Posiblemente disfrutan de un mayor equilibrio entre trabajo y vida privada y por eso están menos estresados a la hora de desempeñar sus tareas. También es más probable que aporten una visión externa más objetiva y que no estén limitados por una visión corporativa y estrecha de la realidad.

Las empresas están dejando de ser organizaciones rígidas para convertirse en redes flexibles con el fin de sacar lo mejor de sus empleados. Las que se adapten sobrevivirán

La página web británica de empleo Timewise publica una lista llamada «Power Part Time», que tiene por objeto acabar con el mito de que la dedicación a tiempo parcial solo sirve para trabajos de escasa cualificación. Dicha lista contiene las reveladoras historias de cincuenta hombres y mujeres que superan objetivos fijados de beneficio, fomentan la innovación y dirigen equipos numerosos; y todo ello con unos contratos laborales que les permiten mantener un equilibrio saludable en los otros ámbitos de su vida. La lista incluye consejeros delegados, directores generales, directores financieros y socios de empresas de servicios profesionales. Estos ejecutivos ocupan puestos con un altísimo nivel de exigencia, por lo que tienen que gestionar bien su tiempo y sus prioridades. Muchos de ellos subrayan la importancia de comunicarse con claridad y acordar objetivos con sus equipos y después confiar en estos para que saquen adelante el trabajo.

La idea tradicional de que el trabajo debe dividirse en tareas que han de realizar empleados a tiempo completo está claramente obsoleta. Las empresas están dejando de ser organizaciones rígidas para convertirse en redes flexibles con el fin de sacar lo mejor de sus empleados. Necesitan acomodarse a las distintas preferencias de su plantilla, que van desde un empleo fijo a tiempo completo hasta tener el control total del sistema de trabajo. Las que se adapten sobrevivirán. Las que se aferren al modelo actual lo tendrán más difícil.

El futuro ya está aquí

Este nuevo modelo laboral ya existe en las organizaciones punteras. En el libro *Future Work* describimos muchos ejemplos de compañías que se han dado cuenta de que la cultura de mando y control del pasado está desfasada. Las que han adoptado esquemas

de «trabajo inteligente» o «trabajo ágil» como estrategia de negocio y han cambiado su cultura de liderazgo están viendo ya los beneficios. En cambio, aquellos líderes que han aceptado los nuevos modos de trabajo solo de cara a la galería y no han adaptado su cultura se encontrarán con empleados frustrados y poco productivos.

Hace falta un claro liderazgo desde arriba para desechar determinados procesos jerárquicos e introducir una estructura más horizontal. Los directivos tienen que actuar de acuerdo con los nuevos valores del mundo de los negocios y delegar poder de forma activa en sus empleados. Un ejemplo de esto, que citamos en el libro, es Unilever. Durante los últimos años, Unilever ha ido introduciendo modos de trabajar radicalmente nuevos en sus sedes de todo el mundo. A finales de 2009 puso en marcha su programa de Trabajo Ágil, que contiene los siguientes principios:

- Todos los empleados pueden trabajar en cualquier momento y lugar siempre que cumplan con las necesidades del negocio.
- Los líderes deben dar ejemplo trabajando de un modo ágil.
- El rendimiento se determina por los resultados, no por horas de presencia. Todo empleado tiene un plan personal de trabajo que especifica los resultados deseados y la manera de medirlos.
- Evitar los viajes siempre que sea posible.
- Se evaluará anualmente la capacidad de los directivos de fomentar la agilidad laboral y de esta evaluación dependerá una parte variable de su salario.

Se exige a los líderes que sean un modelo y adopten los principios, la tecnología y los medios del Trabajo Ágil. Alrededor del 20% de los puestos de altos cargos de Unilever es «de libre localización», lo que significa que quienes los ocupan pueden residir en cualquier lugar del mundo. La empresa ha invertido en formar a la gente en los objetivos del negocio, en cómo trabajar y colaborar de forma remota y en gestionar y participar en equipos virtuales.

Reacciones de los directivos

Estos nuevos esquemas de «trabajo inteligente» a menudo encuentran resistencia en los mandos intermedios. Hablamos de individuos que han ido escalando puestos dentro de la organización a base de largas jornadas y sacrificando sus vidas privadas en el proceso. Esperan de sus empleados la misma dedicación y no entienden que sus prioridades sean otras. Estos mandos justifican su existencia con un equipo visible de personas que trabajan para ellos y un abultado presupuesto para nóminas. Sugerir que ese mismo trabajo podría hacerlo un pequeño grupo de colaboradores externos o personas trabajando desde sus casas constituye una amenaza directa a su posición.

Para estos mandos, su trabajo consiste en controlar a sus empleados, asignándoles tareas y enseñándoles a llevarlas a cabo. Vigilan el cumplimento de las

normas de la empresa y se aseguran de que se siguen los procedimientos correctos. En aras del «trabajo de calidad», insisten en el modelo estándar, que garantiza consistencia. Recompensan a los que dedican un esfuerzo extra, son leales a la empresa y no cuestionan demasiado el sistema existente.

Los nuevos esquemas de «trabajo inteligente» a menudo encuentran resistencia en los mandos intermedios que han ido escalando puestos dentro de la organización y sacrificando sus vidas privadas en el proceso

El éxito en el siglo xxi dependerá de que los directivos estén dispuestos a hacer exactamente lo contrario. Tendrán que dar autonomía a los empleados y confiar en que no abusen de esta libertad. Permitirán que cada uno decida hacer su trabajo del modo que le resulte más conveniente. Expresarán con claridad los resultados que esperan, pero no intentarán imponer una metodología detallada para obtenerlos. Recompensarán nuevas ideas creativas que cuestionen las prácticas establecidas. Y su éxito se medirá por su capacidad de alcanzar los resultados con menos empleados y un presupuesto más reducido.

Trabajar en la empresa «inteligente»

Las personas que trabajen en estas compañías se sentirán verdaderamente empoderadas. Decidirán dónde y cuándo trabajar por la consecución de sus objetivos. Si saben que son más productivos de noche, pueden dedicar sus mañanas al ocio. Elegirán el lugar de trabajo que mejor se adapte a sus necesidades en vez de percibir un salario por hacer acto de presencia en las oficinas de su empresa. Aceptarán ser valorados por los resultados y no por un número de horas no necesariamente productivas.

Los individuos agradecerán ser tratadas como adultos y que se les permita tomar decisiones acerca de su trabajo, tal como lo harían en otros ámbitos de su vida. También a ellos les beneficiará idear formas más inteligentes de trabajar y alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible. Los mejores trabajadores terminarán siendo los que menos horas trabajan. Los empleados cuestionarán la pertinencia de determinadas reuniones y serán recompensados por ello. Los supervisores se convertirán en asesores capaces de sacar lo mejor de las personas, motivándolas y dándoles apoyo, cediéndoles el control siempre que sea posible.

Gary Hamel resume bien esta situación en *El futuro del management:*[4]

> Si algo ha obsesionado a los directivos del siglo xx, desde Frederick Taylor a Jack Welch, ha sido: ¿cómo conseguir más de nuestra gente? Hasta cierto punto, la pregunta parece inocua, pues ¿quién pondría objeciones al propósito de incrementar la productividad humana? Pero también está

lastrada por la mentalidad propia de la era industrial: ¿cómo podemos nosotros («la dirección») conseguir más (unidades de producción por hora) de nuestra gente (los individuos que están obligados a cumplir nuestras órdenes)? Lo irónico es que el modelo de gestión que encierra esta pregunta prácticamente garantiza que una empresa nunca conseguirá lo mejor de su gente. Vasallos y reclutas pueden trabajar duro, pero nunca de buena gana.

El lugar de trabajo virtual

Una vez roto el vínculo entre trabajo y localización fija, emerge una amplia gama de lugares de trabajo potenciales. A algunos puede resultarles conveniente trabajar parte del tiempo desde casa. Cuando esto se traduce en una conciliación entre vida privada y compromisos laborales, el resultado puede ser muy provechoso. El ahorro de tiempo y molestias que supone no tener que desplazarse ya es gratificante de por sí, pero además hay constancia de que las personas rinden más en casa que en una ruidosa oficina.

Sin embargo, la mayoría de los trabajos implican contacto personal. Aunque la tecnología suple en parte esta exigencia, los individuos siguen necesitando reunirse para intercambiar ideas. Algunas reuniones pueden sustituirse por videoconferencias o foros *online*. Las redes sociales servirán para que equipos geográficamente distantes discutan puntos de vista. Pero seguirá existiendo la necesidad de contar con un espacio para reuniones presenciales. De modo que una misma oficina será aprovechada por diversas personas en distintos momentos y con diferentes propósitos. Estos espacios de trabajo definidos por la actividad permitirán que las personas se desplacen de un punto a otro del edificio en función de la tarea que estén realizando.

Pero este enfoque «a medida» nos lleva a cuestionar la necesidad misma de contar con un espacio de trabajo permanente. Si se puede alquilar una sala de reuniones o un espacio de oficinas por horas o días, ¿por qué asumir los gastos de una sede permanente? Para muchas personas, el lugar de trabajo podría ser una combinación de oficina multiusos, un espacio alquilado en una oficina equipada, al estilo de las que ofrece Regus, o una mesa en una cafetería, incluyendo algún día en casa de vez en cuando. Para el trabajador verdaderamente móvil, su lugar de trabajo va con él, siempre que tenga acceso a internet.

Integración de vida y trabajo

Para el empleado, esta posibilidad de trabajar en cualquier lugar es a la vez una bendición y una maldición. Puede que tenga el control sobre cuándo y dónde hacer su trabajo, pero también corre el riesgo de perder el de su vida privada. Si su jefe espera que esté disponible en cualquier momento, existe el peligro de invadir

su vida privada. Para un directivo puede resultar tentador usar las tecnologías de manera que la gente a su cargo esté disponible continuamente.

También puede serlo para algunos empleados estar disponibles todo el tiempo, solo para impresionar al jefe. Pero con el tiempo las personas empiezan a sentirse incómodas con esta invasión de su vida privada. El trabajador de la nueva era tendrá que ser capaz de delimitar esta difusa frontera entre trabajo y hogar. La capacidad de autogestión, de elaboración de proyectos y la habilidad comunicativa serán destrezas importantes tanto para empleados como para profesionales independientes.

La autogestión o la capacidad de elaborar proyectos serán destrezas importantes para los trabajadores de la nueva era

La libertad de elegir cómo trabajar viene acompañada de la responsabilidad de producir resultados. Empresas como Netflix, que confían a sus empleados el control de sus sistemas de trabajo, también esperan de ellos un alto rendimiento. No les importa cuántas horas hayan dedicado, tan solo que trabajen bien. Un reflejo de esta política es que no hay vacaciones estipuladas. Puesto que no se controla el tiempo que dedica la gente a trabajar, tampoco tiene sentido calcular los días que no lo hace.

Sir Richard Branson recogió esta idea y la introdujo en las oficinas centrales de Virgin en Reino Unido y Estados Unidos. Como explica en su blog:[5]

> El trabajo flexible ha revolucionado cómo, dónde y cuándo realizamos nuestro trabajo. Así que, si ya no sirve lo de trabajar de nueve a cinco, ¿por qué tendríamos que aplicar reglamentos estrictos a las vacaciones anuales? [...]. Dejamos en manos del empleado la responsabilidad de decidir cuándo necesita tomarse unas horas, un día, una semana o un mes libres, porque estamos convencidos de que solo lo hará cuando esté seguro al cien por cien de que tanto él como su equipo están al día en todos los proyectos y de que su ausencia no va a perjudicar en modo alguno al negocio o, en consecuencia, ¡a su carrera profesional!

La capacidad de combinar trabajo y placer con la ayuda de la tecnología será un factor clave que modelará las vidas de las personas durante la próxima década. Si las empresas no se adaptan a esta tendencia es posible que pierdan a sus mejores talentos, que se marcharán a organizaciones más ágiles u optarán por alguna modalidad de autoempleo. Si asumen que el trabajo es una actividad que se puede desarrollar en cualquier lugar y en cualquier momento, limitarán menos a su plantilla. Y si son capaces de medir y recompensar el rendimiento y de tratar a sus empleados como personas adultas, tendrán éxito. Parece un objetivo fácil pero que, sin embargo, choca con la cultura dominante en muchas empresas, y conseguirlo puede exigir una profunda revolución en los estilos de liderazgo.

Notas

1
A. Maitland y P. Thomson, *Future Work: Changing Organizational Culture for the New World of Work*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2014. <http://www.futureworkbook.com>

2
«Intuit Report 2020: Twenty Trends That Will Shape the Next Decade». <http://www.intuit.com/2020>

3
«Zero Hours Contracts: Myth and Reality», informe de investigación del CIPD, noviembre de 2013. <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/zero-hours-contracts-myth-reality.aspx>

4
G. Hamel y B. Breen, *The Future of Management,* Boston, Mass. y Londres, Harvard Business School Press, 2007, p. 207 [ed. esp. *El futuro del management,* Madrid, Paidós, 2008].

5
«Why we're letting Virgin staff take as much holiday as they want«, blog de Richard Branson, 23 de septiembre de 2014. <http://www.virgin.com/richard-branson/why-were-letting-virgin-staff-take-as-much-holiday-as-they-want>

Un edificio singular y una ciudad polifacética: BBVA Madrid, un lugar de trabajo para el futuro

Herzog & de Meuron

El texto de los arquitectos ganadores del concurso de diseño de la nueva sede del BBVA en Madrid describe los procesos de formulación de ideas urbanas y arquitectónicas que hay detrás del nuevo edificio al que se trasladará el BBVA en 2015.

Los autores explican que el proyecto requería encontrar una respuesta muy específica a una situación arquitectónica única y también crear una identidad que fomentara nuevas maneras de trabajo colaborativo. Otra cuestión vital era la incorporación de criterios de sostenibilidad como parte integral del proceso de diseño, desde la volumetría de los edificios hasta los detalles técnicos más pequeños. Herzog & de Meuron detallan una colaboración que puso de manifiesto la madurez, perseverancia y dedicación de todas las partes implicadas; un éxito que ha dado como resultado un edificio verdaderamente sobresaliente que el BBVA podrá considerar su hogar y en el que desarrollará la próxima etapa de su evolución.

Herzog & de Meuron
Arquitectos



Jacques Herzog y Pierre de Meuron establecen su estudio en Basilea en 1978. Herzog & de Meuron es hoy una sociedad dirigida por cinco *senior partners*: Jacques Herzog, Pierre de Meuron, Christine Binswanger, Ascan Mergenthaler y Stefan Marbach. Herzog & de Meuron son autores de una amplia variedad de proyectos, que van desde la pequeña escala de una residencia privada a diseños urbanos de gran escala. La mayoría son edificios públicos conocidos, como estadios o museos, pero también han diseñado edificios de apartamentos, oficinas y fábricas. El estudio ha recibido numerosos premios, incluido el Pritzker de Arquitectura (EE UU) en 2001. La nueva sede del BBVA en Madrid, uno de los proyectos más importantes del estudio, estará terminada en 2015.
www.herzogdemeuron.com

Claves para la empresa del futuro:

Personas
El elemento más importante —crucial, de hecho— de un estudio de arquitectura, y de prácticamente cualquier empresa, son las personas que lo integran. Esto supone atraer a los mayores talentos, darles espacio para que crezcan y plantearles constantemente nuevos retos. Dichos retos son lo que te hace levantarte por la mañana y, una vez en la mesa de trabajo, querer compartir esa energía con un grupo de compañeros estimulantes, dedicados, ambiciosos y con sentido del humor.

Trabajo en equipo
Uno de los aspectos más gratificantes del trabajo es hacer cosas juntos. Un buen equipo en un entorno creativo requiere un liderazgo fuerte, seguro y con capacidad de delegar y de alentar a las personas a desarrollarse.
Esto significa proporcionar estructuras a las que aferrarse y libertad para ignorarlas cuando sea necesario. Los clientes aprecian y reaccionan de manera positiva ante un buen equipo; valoran la flexibilidad y disfrutan de formar parte del proceso.

Renovación
No hay que darse por satisfecho, sobre todo cuando se tiene éxito. Siempre se puede mejorar. Cuando se cuestiona nuestro statu quo hay que mostrarse abierto, no por principio, sino porque de todo se aprende. Nunca se debe renunciar a los valores propios, pero también hay que ser siempre receptivo al cambio. La mejor renovación es la que se produce de manera orgánica; regar todos los días es mejor que sufrir inundaciones periódicas.
Esto es válido tanto para el producto como para las estructuras de una empresa.

Un edificio singular y una ciudad polifacética: BBVA Madrid, un lugar de trabajo para el futuro

¿Por qué ha emprendido el BBVA la tarea compleja y exigente de concentrar a su plantilla en una única sede? ¿Por qué en la era de la globalización y la digitalización ha decidido el banco construir una sede gigantesca cuando la tendencia hoy en día son modelos de trabajo flexibles?

Al igual que otros grupos empresariales internacionales, el banco sigue creyendo que el contacto personal entre empleados y con los clientes es un factor decisivo para el éxito y para ser competitivo.

Además, la arquitectura y la buena calidad del lugar de trabajo deberían ayudar a crear una mayor identificación con la empresa y contribuir a que buenos empleados permanezcan en ella, incluso en un momento en el que la lealtad tiende a considerarse algo del pasado y en el que cambiar de trabajo regularmente es un indicador de éxito personal.

Las reflexiones siguientes tienen como finalidad articular las ideas urbanísticas y arquitectónicas que hay detrás de la nueva sede central del BBVA en Madrid. No es nuestra intención afirmar que este proyecto es un modelo a seguir. Por el contrario, se trata de una respuesta muy específica a una situación única. Consiste en crear una identidad para un lugar que no tiene ni rostro ni historia y dotar de significado a lo que allí ya se encuentra.

¿Dónde estamos? ¿Por qué estamos aquí?

Cuando el BBVA invitó a arquitectos internacionales a que presentaran ideas para un nuevo campus en 2007, sus empleados se encontraban dispersos por distintos puntos del área metropolitana. Las oficinas centrales del banco estaban ubicadas en un rascacielos construido en 1981 por Francisco Javier Sáez de Oiza, ganador de un concurso convocado por el entonces Banco de Bilbao. Está situado en el paseo de la Castellana, el prestigioso eje principal del centro de Madrid, y es uno de los edificios más famosos e interesantes de su época en España. La calidad, e incluso la arquitectura de vanguardia, eran ya por entonces prioridad y esto se quería mantener en la nueva sede.



El emplazamiento no ofrecía muchos puntos de referencia urbana, ni edificios importantes ni espacios de uso o interés público con los que establecer relaciones. Como consecuencia, desarrollamos el campus de dentro afuera, al tiempo que nos asegurábamos de que resultaba visible desde la autovía

Era necesario encontrar un terreno que estuviera dentro de los límites de Madrid y cuyo tamaño diera cabida a seis mil puestos de trabajo. El banco encontró un solar adecuado cerca del aeropuerto. Estaba rodeado de carreteras, en Las Tablas, una de las muchas áreas de expansión urbanística alrededor del área metropolitana resultantes del auge económico y de la burbuja inmobiliaria que lo acompañó.

Pero no era un solar vacío: se estaba construyendo el parque industrial Foresta, diseñado por Jorge Beroiz. Lo conformaban ocho edificios de tres plantas, alguno de los cuales ya tenían la fachada montada. Los edificios, todos del mismo estilo y con la misma estructura, eran de naturaleza especulativa y habían sido construidos para su venta o alquiler a distintas empresas. En términos urbanísticos, eran bloques aislados separados por calles.

Uno de los requisitos clave del concurso era incorporar en una primera fase una parte importante de estas edificaciones. Estas deberían estar listas para ser ocupadas antes de las de nueva construcción.

Para los empleados del BBVA, el nuevo campus de la empresa significaba abandonar la ciudad tradicional de uso mixto y trasladarse a un lugar monofuncional, artificial y creado ex profeso, sin historia. En las bases del concurso, el banco incluyó especificaciones no solo cuantitativas, también cualitativas; son las siguientes:

– Se creará para la nueva sede del BBVA, un complejo hecho a medida, de excepcional calidad arquitectónica y de carácter representativo. Deberá tener el potencial de convertirse en un hito urbano.

– El desafío específico son los edificios existentes. Tienen que ser modificados de manera que se integren en el conjunto del complejo.

– La estructura de los edificios ha de ser clara y racional para asegurar su sostenibilidad económica. La eficiencia y flexibilidad del diseño son prioritarias. Debe ser posible alquilar o vender parte de los edificios individuales.

El concepto

El emplazamiento no ofrecía muchos puntos de referencia urbana, ni edificios importantes ni espacios de uso o interés público con los que establecer relaciones. El verdadero «factor público» era la autopista, por la que cada día circulan unos sesenta mil vehículos. Como consecuencia, desarrollamos el campus de dentro afuera, al tiempo que nos asegurábamos de que resultaba visible desde la autovía.

Creamos una ciudad gobernada por reglas y excepciones. Las reglas definen el tipo de lugar de trabajo, el tamaño de los edificios, la manera en que se interrelacionan, la lógica de la circulación y, por tanto, también la orientación. Las excepciones corresponden a las zonas comunes: salas de reuniones centrales, restaurantes, cafés, áreas de recepción, etcétera, que, en una ciudad de verdad, corresponderían a colegios e iglesias, cines y museos. Las reglas con sus excepciones dieron como resultado diversidad de espacios y sensaciones sin necesidad de ser creativos por el mero hecho de serlo.

Integrar los edificios existentes fue uno de los retos mayores y más estimulantes. Al contrario que otros proyectos, en los que se preservan estructuras existentes, estos edificios no tenían ni valor histórico ni eran extraordinarios desde el punto de vista tecnológico. Eran, sencillamente, una materia que habría sido irresponsable destruir.

También queríamos dar una respuesta arquitectónica al clima y a la cultura de España. Interpretamos las tipologías urbanas y nos inspiramos en geometrías de los jardines árabes y en la maestría con la que en su momento configuraron un tejido entre el mundo natural y el construido. Los elementos más importantes del diseño, tal y como se formularon en el concurso, fueron los siguientes:

– Una disposición lineal de edificios de tres plantas, repetitivos a simple vista, ocupa el emplazamiento en su totalidad como una alfombra entretejida por callejuelas y jardines. Los edificios ya existentes forman parte de este tejido de baja altura en el que se sitúan la mayoría de los puestos de trabajo.

– La estructura se recorta en un punto para crear una plaza central. Es el centro del complejo, con servicios como cafeterías, restaurantes y salas de reuniones centrales. Tiene la forma de un círculo dibujado a mano alzada.



En la plaza se unen las ciudades «vieja» y «nueva».
Su forma es similar a la del edificio en altura



– Un edificio en altura situado en la plaza hace al nuevo campus visible para los conductores que pasan por ahí e inscribe al BBVA en el horizonte urbano de Madrid.

Tiene aproximadamente la misma forma que la plaza y también sirve de punto de orientación dentro de la ciudad.

Una alfombra de edificios, callejuelas y jardines

Los edificios de baja altura suponen el 83% de la superficie. Se rigen por las siguientes reglas básicas:

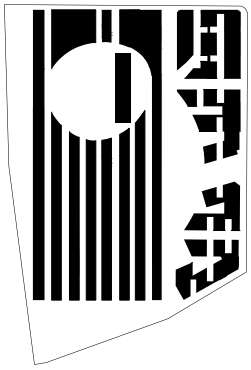
– Los empleados pueden caminar por el campus para acceder a sus puestos de trabajo. Las calles, las plazas, los jardines, las callejuelas y las escaleras son lugares de encuentro; los ascensores no.

– Los edificios son estrechos. La abundante luz natural crea un atmósfera agradable con el beneficio añadido de ahorro en iluminación artificial y en consumo energético. Los espacios relativamente pequeños crean un entorno más personal, a diferencia de las oficinas de planta libre tradicionales.

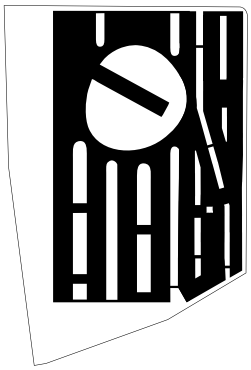
– Amplias fachadas transparentes facilitan la conexión visual entre los edificios. Los espacios interiores y exteriores se solapan; el límite entre ellos se difumina.

– Se puede mirar a través del complejo desde un extremo hasta el otro. Esto genera ambivalencia: ¿se trata de un único edificio o de varios individuales?

Proyecto presentado a concurso



Edificio terminado



Proyecto construido frente a proyecto presentado a concurso:

- Las calles y los edificios aumentan de tamaño

- Mejor integración de los edificios existentes

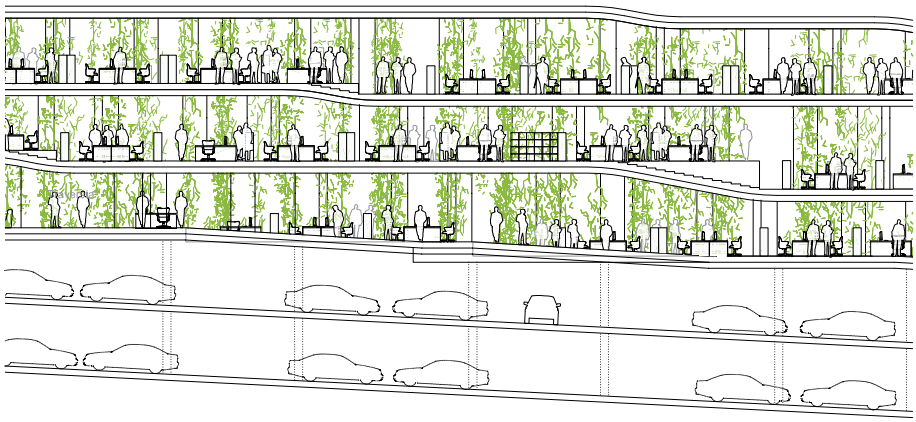
- Cambio de orientación de la torre

– Los edificios existentes se parecen a los nuevos. Los lugares de trabajo deben ser similares para todos los empleados, tanto en la parte «vieja» como en la parte nueva de la ciudad.

– La sección de los edificios sigue la topografía, aunque hay un garaje subterráneo. Las alas, algunas muy largas, están divididas en secciones más cortas y escalonadas. El final de cada callejuela continúa sin fisuras en el paisaje (urbano) circundante.

– El entorno natural es un elemento integral de la arquitectura y del lugar de trabajo. Jardines lineales discurren en paralelo a los edificios alargados. Diferentes especies de árboles y plantas facilitan la orientación. El agua recogida en azoteas y jardines se almacena en una cisterna central cerca del edificio en altura y, desde allí, se distribuye para regar los jardines.

Ya en la presentación oral de nuestra candidatura al concurso, el jurado nos preguntó si la textura de esta alfombra de edificios de baja altura podría repensarse. Es interesante señalar que el rediseño de las estructuras existentes en la «ciudad vieja» dio como resultado unas callejuelas de las mismas dimensiones que las callejuelas que formaban parte de la propuesta original para la parte nueva de la ciudad. Estos edificios están ya en uso, y a la gente parece gustarle el ambiente en las calles, la sensación urbana y también las condiciones lumínicas en sus oficinas. Nos complace que este concepto original se haya hecho visible en la parte vieja de la ciudad y será interesante comparar las distintas escalas de calles, callejuelas y jardines a través de todo el complejo. Las variaciones pueden ser enriquecedoras.



Los forjados de los edificios siguen la topografía del terreno. Algunas de las alas son muy largas, por lo que se han dividido en secciones más cortas y escalonadas

La plaza

Hay un lugar en la ciudad en el que todos se encuentran: la plaza. Su forma simboliza comunidad; es una especie de plaza de toros, en cuyo suelo arenoso se plantarán ciento cuarenta y cinco árboles. Las pasarelas que rodean la plaza unen los edificios de la ciudad horizontal entre sí y con el edificio en altura. Es una coincidencia que las dimensiones de la plaza (unos 100 metros de diámetro) sean las mismas que las de la plaza de toros de Las Ventas en Madrid.

También hemos adoptado otro elemento tradicional de la planificación urbanística española al recortar una forma geométrica del tejido urbano existente. Este tipo de plazas se pueden encontrar tanto en grandes como en pequeñas ciudades por toda España, y a menudo reciben el nombre de Plaza Mayor, como la de Madrid, cuyo tamaño es, además, comparable al de la plaza del BBVA.

Puesto que el círculo de la plaza está ligeramente distorsionado, como si se hubiera dibujado a mano alzada, el espacio es menos monumental que si se tratara de un círculo perfecto. Es similar a la forma que se crea cuando un grupo de gente se congrega alrededor de una hoguera.



Por toda España se encuentran las tipicas plazas mayores recortadas en el tejido urbano.
Plaza Mayor, Madrid



La plaza de BBVA es como una especie de arena.
Plaza de Toros de Las Ventas, Madrid

El edificio en altura divide la plaza en dos: la planta baja de la torre es un espacio exterior, una especie de soportal que enlaza los «tendidos» de sol y de sombra de la plaza.

El edificio en altura

El edificio en altura solo mide 12 metros de profundidad; es tan estrecho como la altura de los edificios de la alfombra. Su forma es más o menos igual que la de la plaza, la arena, y por tanto da la impresión de haber sido recortada de la alfombra y alzada.

Esta forma «excéntrica» desconcierta y fascina a la vez; tiene algo ambivalente. Amenaza con alejarse rodando o incluso con volcar; es precaria y quizá imponga. Sin embargo, los suaves contornos y la transparencia del edificio también lo hacen frágil y delicado.

El edificio en altura acentúa la visibilidad del banco desde el mundo exterior y ayuda a orientarse dentro del complejo. Resulta visible desde casi cualquier punto y, por consiguiente, señala el emplazamiento de la plaza central. No solo domina el complejo, también sirve de ancla. Alguien comentó recientemente que recuerda a la iglesia del pueblo.

Junto con el edificio en altura, los *brise-soleils* son el rasgo más definitorio de la imagen de la nueva sede del BBVA

La organización interior es sencilla, gobernada por la forma esbelta del edificio: un núcleo central con ascensores y servicios, con un espacio a la derecha y la izquierda, destinados, idealmente, a espacios de trabajo abiertos. No es común poder mirar hacia fuera simultáneamente a través de las dos fachadas opuestas de un edificio en altura.

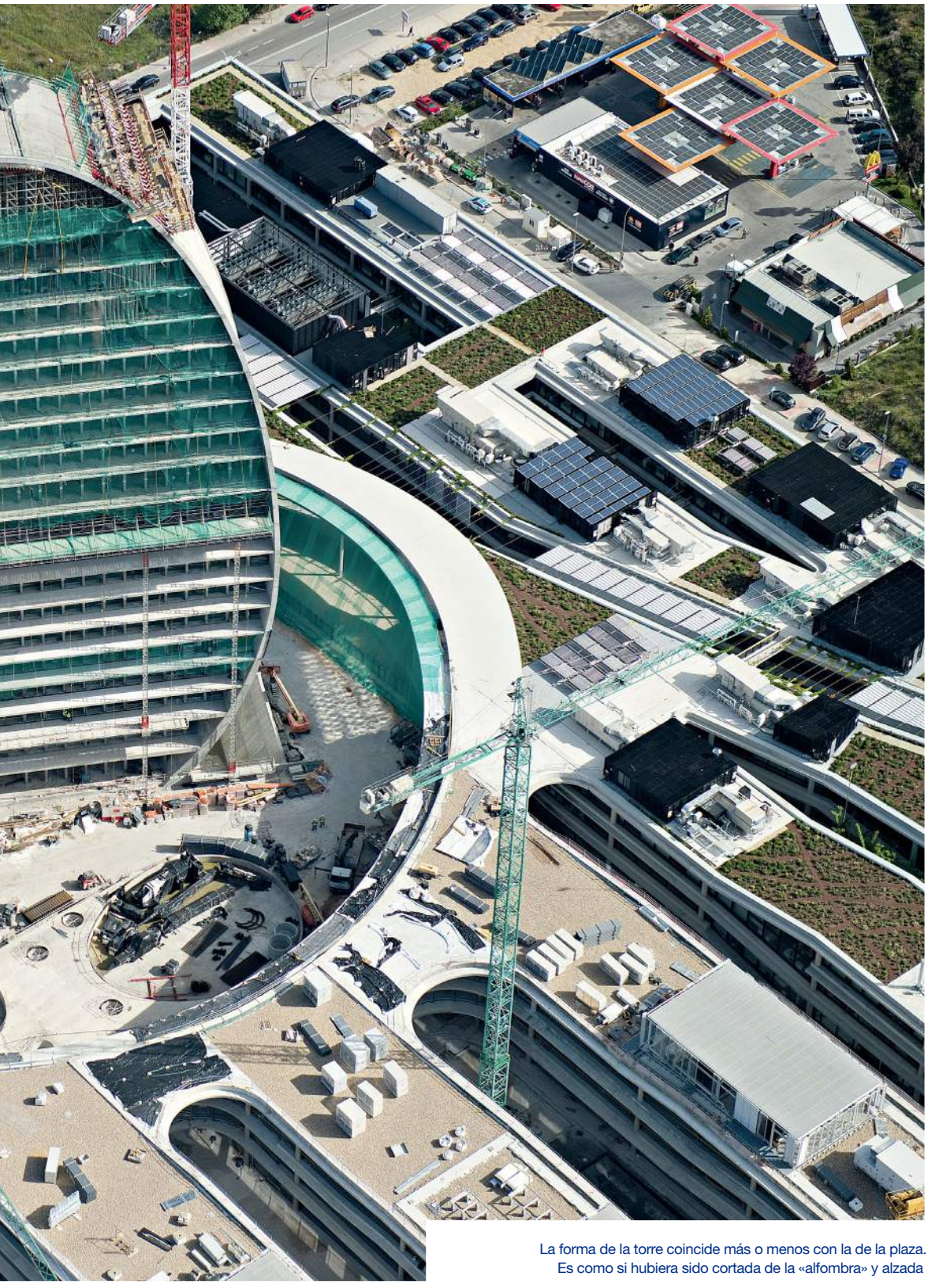
Estos espacios ofrecen vistas espectaculares de la ciudad y también de la sierra y están destinados a diferentes usos, desde espacios de trabajo hasta zonas comunes. Herzog & de Meuron diseñó una parte de los interiores del edificio en altura.



La torre acentúa la visibilidad exterior del BBVA. Sus suaves contornos y su transparencia le dan un aspecto frágil y delicado



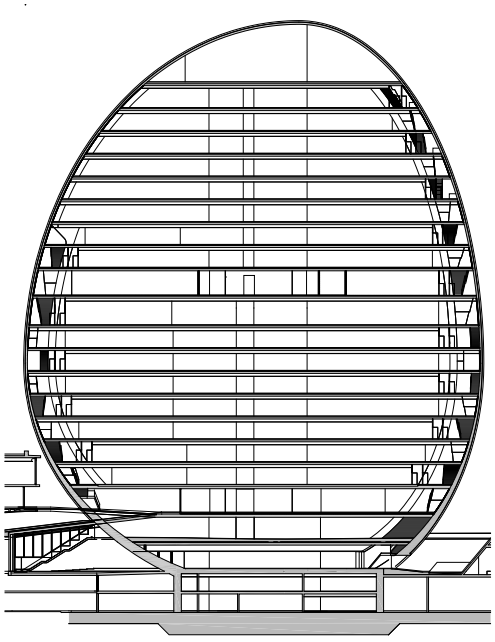
Un edificio singular y una ciudad polifacética



La forma de la torre coincide más o menos con la de la plaza.
Es como si hubiera sido cortada de la «alfombra» y alzada

Las escaleras de emergencia siguen la silueta curva del edificio, minimizando el tamaño del núcleo. Hasta más adelante no fuimos conscientes de lo espectaculares que serían estos espacios.

Al principio, el edificio en altura estaba alineado con las alas horizontales. Después de considerar el diseño de la fachada y de realizar los estudios solares, nos dimos cuenta de que la torre debía estar orientada al sur. Puesto que al sur el sol está más alto, un alero de dos metros proporciona sombra suficiente en las plantas de oficinas de tipo estándar sin necesidad de instalar elementos de protección solar. La colocación de parasoles (*brise-soleils*) fijos como los de los edificios horizontales habría obstaculizado las vistas desde arriba. Mecanismos o elementos móviles exteriores no son recomendables en un edificio en altura debido al mantenimiento que exigen. La fachada norte no precisa protección solar exterior, basta con un pequeño voladizo de una profundidad que permita la limpieza de la fachada. La nueva orientación del edificio en altura asegura transparencia de suelo a techo y el máximo de vistas espectaculares.



Las escaleras de emergencia siguen la curva de las fachadas a lo largo del contorno del edificio

La orientación adecuada del edificio permitió un ahorro considerable en costes de construcción y consumo energético. Es interesante destacar que, como ocurre a menudo, esta decisión «razonable» trajo consigo otras mejoras. Alineamos el acceso con la torre y lo desplazamos al extremo noroccidental, con lo que el impacto visual es mayor que si se accediera a él desde una de las múltiples calles longitudinales. En un segundo paso, acercamos la torre a la entrada de manera que estuviera en contacto con el llamado «anillo» que rodea la plaza a modo de espacio exterior en la primera planta.

Por último, al desviarse de la retícula geométrica general, la nueva orientación de la torre la hace más visible desde el interior del complejo, lo que acentúa su singularidad.

La torre solo tiene 12 metros de profundidad, su anchura equivale a la altura de los edificios horizontales

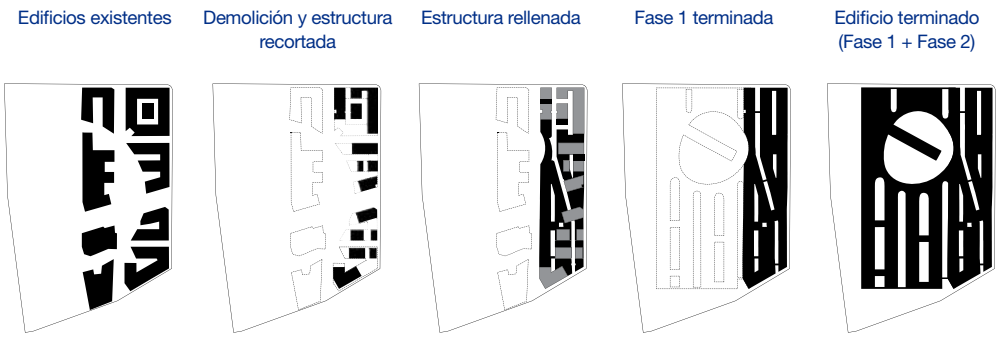


Afinidad entre estructuras nuevas y existentes

En el diseño que presentamos a concurso recortamos patios alargados en los edificios existentes para interconectar los diferentes edificios. En la fase siguiente nos dimos cuenta de que reducir el volumen de los edificios no bastaba. La relación entre las estructuras previas y la alfombra de edificios nuevos no era convincente. Además, para satisfacer el requerimiento del banco de completar más áreas de oficinas en la primera fase de construcción, llenamos varios espacios que había ya entre los edificios existentes. A consecuencia de ello se eliminó un gran patio semicircular que habría sido un elemento geométrico disonante entre las zonas nueva y vieja de la ciudad. El relleno de espacios también dio como resultado una vía de paso principal e identificable por la que se accede a todos los edificios existentes y los conecta con la plaza principal. Se convirtió en la calle más larga y estrecha de la ciudad.

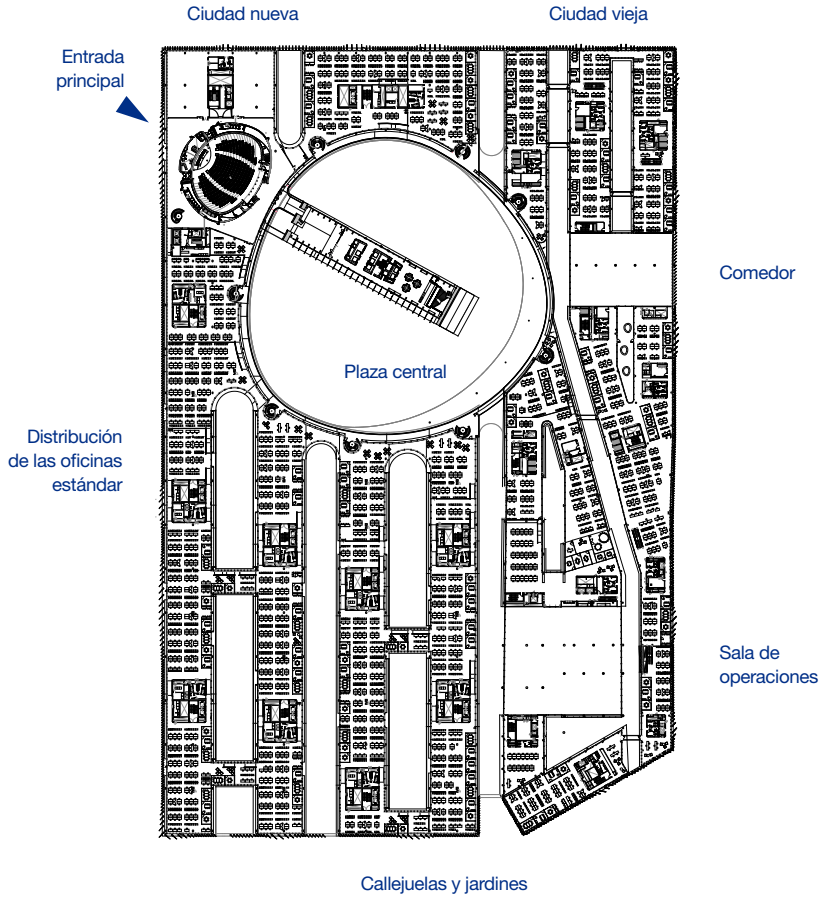
La orientación de la torre asegura transparencia en toda su altura y el máximo de vistas espectaculares

Una vez «engullidas» las antiguas estructuras, la primera fase de construcción originó un tejido de edificios y calles lineales semejante al de los nuevos edificios. La fusión de lo viejo y lo nuevo generó transiciones espaciales muy interesantes tanto en planta como en alzado: surgieron irregularidades. Por ejemplo, algunos de los edificios presentaban geometrías diagonales que generaron dos pliegues en la calle principal, a la que empezamos a referirnos en el estudio como «Broadway». Los edificios existentes se situaban escalonados en el terreno; no estaban todos a la misma altura porque en un principio habían sido diseñados como edificios de oficinas exentos. Como resultado se tiene la sensación natural de calles y patios en pendiente.



La necesidad de unir las partes sueltas, la superposición de las estructuras irregulares existentes con el orden cartesiano de los nuevos edificios y la gran densidad de la primera fase de construcción que generó callejuelas estrechas fueron todos ellos factores que convergieron para dotar a esta parte del complejo de un carácter distintivo. Incluso se podría decir que posee cierto aire de ciudad medieval, con sus calles angostas y serpenteantes y ocasionalmente sin salida. Por contraste, la ciudad nueva hacia el oeste se caracteriza por una clara geometría racional, repetición y abundante luz.

Planta nivel 1



Para la primera fase fue necesario diseñar dos salas de grandes proporciones en las que la altura estándar de las oficinas existentes no bastaba: la sala de tesorería y el comedor. En consecuencia, tuvimos que retirar algunos forjados de los edificios existentes e intentamos establecer una relación visual entre los interiores, las callejuelas lineales y los patios exteriores. Estos dos espacios, concurridos por muchas





El límite entre espacio interior y exterior es difuso.
Plaza de la ciudad «vieja»

personas al mismo tiempo, son excepciones en el entramado de alas de oficinas, que son todas de un tamaño similar. Son como plazas interiores y constituyen puntos de orientación útiles.

Sostenibilidad

Para abordar este tema en profundidad necesitaríamos un ensayo monográfico. No obstante, ofrecemos un breve resumen. Aparte de la reutilización de las estructuras previas, el complejo en su totalidad se basó en los principios de la «arquitectura pasiva». Esto significa incorporar los criterios de sostenibilidad como parte integral del proceso de diseño, lo que afecta a cada decisión, desde la composición de los edificios hasta los detalles técnicos. El objetivo es, en primer lugar, reducir el consumo de energía y, a continuación, cubrir las necesidades restantes con recursos sostenibles. Las principales medidas adoptadas han sido la rigurosa protección solar, la gestión del agua y los sistemas de bajo consumo de energía —es el complejo más grande de Europa iluminado únicamente con tecnología LED—. Nuestro objetivo es cumplir los requerimientos del certificado oro del sistema de calificación LEED.

Hormigón al desnudo, arquitectura para el sur

Los edificios existentes eran el principal punto de partida para diseñar las fachadas del nuevo complejo. No tenía demasiado sentido retirar su revestimiento económico y estándar y sustituirlo por otro más «bonito» o de mayor calidad. Lo que queríamos era, mediante distinciones sutiles, transmitir que algunos de los edificios eran renovados y otros completamente nuevos. Para ello, trasladamos todo el acristalamiento al interior y dejamos los soportes y losas de hormigón en el exterior. Con esto quedó al «desnudo» la estructura de los edificios existentes. Aunque no fue nunca parte del plan inicial.

En los edificios nuevos, tanto en la torre como en los edificios horizontales, aplicamos la misma estrategia de dejar al descubierto soportes y losas en el exterior. Siempre que fue posible, también hicimos uso estructural y funcional de los elementos de hormigón externos. Las vigas de cuelgue invertido, que recorren toda la fachada en las alas horizontales y alrededor de la plaza, permiten que los vanos entre pilares sean más amplios. Estas vigas hacen simultáneamente las veces de bancos, mientras que los voladizos pueden usarse como balcones y pasajes entre edificios, con lo que la arquitectura cobra vida en el sentido literal del término. Los elementos estructurales tridimensionales del exterior también ayudan a la protección solar. Proyectan sombras y capturan la luz del sol; crean contrastes de un modo que no habría sido posible con una fachada de vidrio enrasado o una fachada de metal.



Estructura remodelada en la «ciudad vieja»

El lenguaje escultórico del hormigón, muy arraigado en la arquitectura de todo el mundo desde el primer modernismo, nos parece que su uso es especialmente apropiado para el clima caluroso de la latitud sur.

En el edificio en altura, los voladizos establecen una afinidad con el diseño de los edificios horizontales y le confieren una apariencia inacabada. En contraste con los edificios de la «alfombra», el acristalamiento se encuentra en la cara exterior de los pilares. Como resultado, desde el interior de las plantas estándar no se aprecian las carpinterías de fachada. Los grandes paños de vidrio, que ofrecen vistas espectaculares de Madrid, están enmarcados en soportes de hormigón sin revestimiento. De esta manera, el carácter desnudo del edificio también es perceptible desde su interior.

El contorno del edificio en altura, lo que sería «el anillo», está revestido de paneles de aluminio. Esta capa acaba antes de tocar el suelo. En las plantas inferiores,

dicho anillo queda al descubierto y se funde con los caminos horizontales que rodean la plaza y con la rampa situada frente a la entrada principal.

Velado al exterior, transparente al interior

A lo largo de la fachada exterior de la ciudad nueva, entre las losas horizontales de hormigón, se han insertado *brise-soleils* de diferentes tamaños. Estos elementos fijos y de una planta de altura se han usado tanto en las estructuras nuevas como en las existentes, uniendo así lo viejo y lo nuevo y confiriendo unidad al conjunto. Esta solución sería comparable a una cerca de listones que rodeara toda la ciudad, como en tiempos medievales. En algunos puntos, las lamas se interrumpen para crear puertas de acceso a la ciudad del BBVA. Desde el punto de vista ambiental, las lamas bloquean el sol y reducen la necesidad de aire acondicionado. Su forma distintiva se consiguió tras prolongados estudios destinados a establecer el equilibrio óptimo entre protección solar, luz natural y vistas. Su ángulo, en relación con la fachada acristalada, varía según la orientación de esta y la trayectoria solar.



Diseñar las lamas fue crucial para el desarrollo del proyecto después del concurso. Empezamos trabajando con paneles rectangulares sencillos

Los *brise-soleils* están hechos de fibra de vidrio. El peso del hormigón habría añadido una carga excesiva en la estructura y habría sido demasiado costoso. Una vez elegido el material, decidimos que fueran de color blanco, que intensifica la luz natural que proyectan en el interior y resaltan la diferencia de materiales.

Trabajar los *brise-soleils* fue clave para el desarrollo del proyecto después del concurso. Junto con el edificio en altura, son el rasgo que más define la imagen de la nueva sede del BBVA. Empezamos trabajando con paneles rectangulares sencillos, pero obstruían demasiado las vistas. Entonces, probamos a hacerlos más pequeños en la base para mejorar la visibilidad sin comprometer la protección solar. Antes de llegar a su forma definitiva también estudiamos elementos tridimensionales, pero resultaron demasiado complejos desde el punto de vista técnico y, por tanto, demasiado caros de fabricar. En términos de diseño, es probable que también hubieran sido demasiado invasivos.

Dentro del complejo, estores móviles proporcionan protección solar. Mientras las persianas verticales resguardan las ventanas que dan a los jardines longitudinales más amplios de la ciudad nueva, para las estrechas callejuelas de la «ciudad vieja» se han usado toldos. Estos entoldados horizontales blancos sujetos por cables



Estos elementos fijos de una planta de altura se han usado tanto en los edificios nuevos como en los existentes, unificando así lo «viejo» y lo «nuevo»





—similares a los que hay en ciudades como Sevilla— se alternan con plantas trepadoras que reptan por las cuerdas hacia el suelo. El juego entre tela y vegetación aporta ritmo a la iluminación de las callejuelas, pero también era la única manera de incorporar elementos naturales a espacios tan estrechos. No fue posible añadir una capa de tierra sobre el aparcamiento subterráneo para plantar a nivel de suelo.

El uso de *brise-soleils* responde al árido paisaje de Las Tablas, en especial al molesto tráfico de la autopista. Dentro, sin embargo, la protección debería activarse solo cuando la luz del sol entra con fuerza, para asegurar así que los edificios siguen siendo lo más abiertos y transparentes posible, tanto en días claros como nublados.

Por una parte, queríamos maximizar la conexión con el exterior en esta ciudad horizontal ampliando, en la medida de lo posible, la vista hacia los jardines. La vegetación es uno de los factores que contribuyen a la individualidad y contextualización de cada empleado dentro del complejo en su conjunto. La diferencia entre la mesa de trabajo de un empleado y la de su colega reside, entre otras cosas, en la especie de árbol que se ve desde la ventana.

A diferencia de la mayoría de los campus empresariales, formados por edificios independientes sin relación entre sí, la sede del BBVA es al tiempo un gran edificio y una ciudad polifacética

Por otra parte, queríamos generar la sensación, en todos los puestos de trabajo, de que el complejo es un gran todo. Los diferentes departamentos del banco, aunque están en edificios distintos, forman parte de un todo, como las distintas partes de un mismo cuerpo. Describiéndolo desde la perspectiva del usuario, una mujer puede estar sentada durante años en el ala C observando a ese hombre tímido y atractivo del ala D sin hablar jamás con él y aun así ser consciente de que ambos forman parte del mismo conjunto, como vecinos, y no simplemente por trabajar en la misma empresa.

A diferencia de la mayoría de los campus empresariales, formados por edificios independientes sin relación entre sí, la sede del BBVA es simultáneamente un único edificio y una ciudad polifacética. Para nosotros, esta ambigüedad es esencial en el proyecto. Creemos que existe un potencial rico y sugerente en las cosas que no son ni blancas ni negras.

¿Es de verdad una ciudad?

Llevó un tiempo persuadirnos de que participáramos en el concurso para diseñar la nueva sede del BBVA. Éramos reacios por varios motivos: el emplazamiento

no parecía ser particularmente atractivo, la incorporación de los edificios de oficinas a medio acabar prometía ser complicada y en ese momento en el estudio estábamos muy ocupados con otros proyectos. Hoy nos damos cuenta de que el gran potencial de este proyecto se reside en la complejidad de los condicionantes iniciales. Es casi sorprendente ver el resultado final y estamos muy agradecidos de que el banco nos insistiese. Ha resultado ser un proyecto muy específico y con gran identidad.

La atmósfera del campus es la de una ciudad nueva: hay callejuelas, calles, plazas y jardines, edificios grandes y pequeños, viejos y nuevos, reglas y excepciones

La atmósfera del campus es la de una ciudad nueva: hay callejuelas, calles, plazas y jardines, edificios grandes y pequeños, viejos y nuevos, reglas y excepciones. Resulta sorprendente experimentar una auténtica sensación de densidad urbana creada por un ligero atasco en la entrada principal en la hora punta. A primera vista, no se percibe que se está en una sede corporativa de una sola empresa.

¿Y si miramos a un futuro lejano? ¿Qué sería de esta ciudad, hecha a medida para el banco, si el BBVA decidiera algún día trasladar su sede a otro lugar? El proyecto permite que en el futuro otra empresa pueda facilmente instalarse en ella. Pero quizá ocurra algo distinto a que el campus simplemente se convierta en sede de otro tipo de servicio. Tal vez, si sus muros se derriban algún día, la ciudad circundante, caracterizada por edificios de gran escala, descubrirá las callejuelas, las plazas y los jardines, y los convertirá en un nuevo centro urbano, en un lugar donde la gente vivirá y trabajará, comerá y dormirá, como sucede por evolución natural con los pequeños pueblos que acaban engullidos por áreas metropolitanas en expansión y a su vez confieren identidad a las ciudades al transformarse en sus núcleos históricos.

Pero volvamos al presente. BBVA inició el traslado a su nueva sede el pasado verano y el resto de empleados de Madrid lo hará el próximo. Cuando los árboles hayan crecido y asentado sus raíces, y los edificios se hayan ido cubriendo de pátina, será entonces cuando la gente empiece a sentirse aquí como en casa. En poco tiempo, lo nuevo ya no lo parecerá tanto. Esperamos que los habitantes tomen pronto posesión de su nueva ciudad, que vivan y trabajen en ella y se olviden de los arquitectos que la construyeron.

Unas palabras de agradecimiento

La buena arquitectura no existiría sin un buen cliente. Las muchas personas responsables del proyecto en el BBVA demostraron una gran dedicación y compromiso con este, detallándonos en todo momento sus exigencias, tanto a nosotros como a





los otros consultores y contratistas. Asumían la inmensa responsabilidad de asegurar que el producto final tenía, en última instancia, sentido desde el punto de vista funcional, económico, social y ambiental para los miles de empleados que representan, y de mantener al mismo tiempo la identidad de una propuesta que fue evaluada y adjudicada después de un proceso meticuloso y con un jurado cualificado.

Al releer la memoria del proyecto inicialmente presentado a concurso, que diseñamos sin haber tenido un intercambio de ideas previo con el cliente, nos dimos cuenta de que lo que vemos hoy es bastante similar a ese proyecto. Resulta asombroso, dada la dificultad del proceso. Esto no quiere decir que tuviéramos razón o que ganáramos más batallas. Pero sí demuestra la madurez, la perseverancia y la dedicación de todas las partes implicadas. Algo verdaderamente sobresaliente se ha hecho realidad gracias a que las visiones divergentes respecto a detalles siempre se resolvían sin poner en peligro la visión general. Queremos dar las gracias de corazón a TODOS los que participaron por su contribución personal a esta fructífera colaboración.

Nuevos lugares de trabajo BBVA: impulso del trabajo colaborativo

Equipo Nuevas Sedes BBVA

En los últimos años, BBVA ha construido nuevas sedes en diferentes lugares, incluida la sede corporativa de Madrid, ejemplo en el que se basa este artículo. Esta tenía originalmente una lógica económica y de eficiencia. Sin embargo, se decidió utilizar estas nuevas sedes como una herramienta estratégica que impulsara el cambio hacia una cultura de trabajo colaborativo, fuertemente apoyada en la tecnología, mucho más flexible y abierta, que aflore la inteligencia colectiva e impulse la innovación.

El proyecto Nuevas Formas de Trabajo, asociado a las sedes de BBVA de reciente construcción, está centrado en las necesidades funcionales y personales de quienes trabajan en BBVA. Contribuye así a movilizar a toda la organización hacia el objetivo de ser el mejor —y el primer— banco verdaderamente digital, un banco que transforme la información en conocimiento y pueda ofrecer una experiencia memorable, única, a cada uno de sus clientes.

Equipo Nuevas Sedes BBVA
Varios autores



Cada uno de los autores de este artículo pertenece a un área organizativa diferente, no existe una relación jerárquica entre ellos. Los autores se sienten orgullosos de ser parte del gran proyecto de transformación interna que aquí se describe y que es realidad gracias a cientos de personas, distribuidas en todas las geografías donde opera BBVA. Este artículo es, en sí mismo, un gran exponente del resultado del trabajo colaborativo. Para su elaboración utilizaron herramientas de coedición que hicieron posible conjugar la experiencia y conocimiento de cada uno de ellos en tiempo real. La colaboración les ha permitido componer la historia del compromiso de BBVA con las nuevas formas de trabajo.

Claves para la empresa del futuro:

Hacer evolucionar nuestras organizaciones
Una evolución hacia modelos de producción y distribución cada vez más eficientes, convenientes, personalizados y útiles para los clientes, que se basen, en gran medida, en transformar la información en conocimiento y que aprovechen la tecnología para ofrecer una experiencia memorable a cada cliente, independientemente del canal de relación.

Dar capacidad de respuesta a nuestras instituciones
Para que respondan de forma ágil a las demandas de los clientes en un entorno altamente cambiante y complejo, donde tanto las amenazas como las oportunidades se presentan de forma frecuente y, a veces, inesperada.

Desarrollar nuevas formas de trabajo
Alineadas con la cultura corporativa y soportadas por nuevas metodologías, nuevas herramientas tecnológicas y nuevos espacios de trabajo abiertos y transparentes que fomenten la comunicación fluida y de colaboración en todos los ámbitos de la empresa y conviertan a nuestros colaboradores en trabajadores del conocimiento.

Nuevos lugares de trabajo BBVA: impulso del trabajo colaborativo

Nuevas formas de trabajo

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han protagonizado en las dos últimas décadas un cambio radical en la forma de relacionarnos, que viene acompañado de profundas transformaciones socioeconómicas y culturales. En particular, internet es una realidad en la que aún queda espacio para el descubrimiento y la sorpresa. Estamos ante un fenómeno global y complejo, que crece exponencialmente, y que tiene la capacidad de transformarse a sí mismo y modificar el statu quo.

La era digital del siglo xxi crea sus propias reglas de comportamiento y ofrece infinidad de posibilidades. Esto plantea nuevos desafíos para muchos modelos tradicionales de negocio. Trasladar las buenas prácticas de una gran compañía al entorno digital no es inmediato. Las organizaciones son sistemas complejos cuyo funcionamiento depende de las personas. El conocimiento operativo y comercial de la empresa y sus profesionales debe —y puede— adaptarse al nuevo entorno.

El futuro será de aquellas organizaciones que se adecuen rápidamente a los continuos cambios del ámbito digital. Las decisiones que hoy se tomen determinarán, en buena medida, la capacidad de supervivencia y/o liderazgo de las empresas a medio y largo plazo.

A corto plazo, las políticas de adquisición o acuerdos estratégicos con terceros pueden suplir las carencias digitales que tenga una organización. Pero deben ser las personas de la propia empresa quienes posibiliten y generen dicha transformación para que la adaptación digital sea competitiva y sostenible en el tiempo.

En BBVA entendemos que este proceso de transformación digital debe abordarse con un enfoque integral. Tenemos que responder a las exigencias del cliente del siglo xxi, a la vez que renovamos nuestra forma de hacer banca más allá de lo convencional. La experiencia de nuestros empleados es clave en nuestra estrategia de transformación interna. El proyecto de «Nuevas Formas de Trabajo» de BBVA —la materia prima básica de este artículo— consiste en el diseño y construcción de una nueva experiencia de trabajo acorde con los requisitos y posibilidades de la era digital.[1]

El conjunto de actuaciones para hacer realidad las nuevas formas de trabajo ha sido concebido bajo la perspectiva de hacer la vida más sencilla a nuestros equipos, con el máximo respeto al individuo, y abarca tres ámbitos de competencia distintos, pero interrelacionados: los entornos laborales, la incorporación y uso de nuevas tecnologías y la gestión de las personas.

Muchos aspectos de las nuevas formas de trabajo son ya una realidad en BBVA. Esta andadura comenzó en 2008, y actualmente todos los colaboradores del banco accedemos al nuevo entorno de trabajo colaborativo, donde contamos con herramientas ofimáticas de coedición en la nube y podemos participar en la red social de la compañía. Además, nuestra cultura corporativa está evolucionando al incorporar prácticas propias de una empresa digital. Las nuevas sedes corporativas, a las que ya un gran porcentaje de los colaboradores de BBVA nos hemos trasladado, se configuran como un instrumento fundamental para acelerar el cambio cultural.

El poder del trabajo colaborativo

Las organizaciones de la era digital deben enfrentarse a muchos desafíos de gran calado. Por esta razón, necesitan del talento de todos sus profesionales y desarrollar una inteligencia colectiva[2] que les permita adaptarse al nuevo entorno con una mayor productividad, agilidad, capacidad de innovación y motivación, interconectando las aptitudes de todos los colaboradores de una empresa. Esto es posible gracias a que la tecnología ha enriquecido las comunicaciones entre los individuos. Las TIC han dado paso a las nuevas tecnologías sociales, móviles, de análisis y en la nube (SMAC). Esta nueva realidad tecnológica, de pocos años de vida, permite conectar a las personas allá donde estén en redes sociales y comunidades de intereses y ofrecerles herramientas para gestionar información y compartirla en tiempo real.

Cuando se trabaja de forma colaborativa, existe una mayor probabilidad de encontrar respuestas, de alcanzar soluciones oportunas a los problemas. Y hacerlo de forma tan eficiente como los peces o los pájaros cuando se desplazan en cardumen

o bandada: todos se mueven a la vez en un sentido o en otro, de forma natural, ante una amenaza o cambio. Nosotros debemos reproducir este comportamiento. El cien por cien de la compañía debe estar activo y alineado con un objetivo común.

Pero más allá de incrementar la productividad y la agilidad empresarial, el trabajo colaborativo es clave para la innovación y la creatividad.

Fomentar la colaboración entre las personas, así como incentivar su capacidad de aprendizaje continuo y su compromiso con los objetivos estratégicos, son acciones prioritarias en el nuevo modelo de relación con los profesionales de todas aquellas empresas que se enfrenten a este cambio.

Este esfuerzo proporciona ventajas decisivas en todo el proceso; alimenta la motivación de los equipos y su sentimiento de pertenencia a una comunidad en la que merece la pena trabajar, colaborar y compartir.

Evidentemente, la calidad de los resultados y de las decisiones en el trabajo colaborativo dependen, en gran parte, del nivel de comprensión y compromiso de cada individuo con la misión de la compañía y también de sus propias aptitudes. Y, por supuesto, también de su actitud: colaborar es una opción personal, voluntaria.

En BBVA creemos que la combinación de conocimientos y capacidades de un equipo puede generar una visión más amplia y completa que la de múltiples inteligencias y habilidades aisladas. El trabajo colaborativo es el camino para aflorar nuestra inteligencia colectiva y una herramienta fundamental para abordar con éxito esta nueva etapa de nuestra historia. Por eso queremos garantizar condiciones que lo impulsen.

Las personas, centro de una transformación integral

El cambio nace y se hace en las personas; debemos crear las condiciones necesarias para motivar una actitud colaborativa en el trabajo diario en todos los ámbitos del grupo.

Para ello hemos analizado las tendencias en las formas de trabajo de las grandes corporaciones nacionales y nos hemos inspirado en las mejores prácticas de diferentes compañías de éxito para impulsar el trabajo colaborativo en BBVA[3] a partir de tres ejes de actuación: los espacios, la tecnología y el modelo de gestión de los recursos humanos.

Por otro lado, la resistencia al cambio es la principal barrera en cualquier proceso de transformación. Debido a esto, era preciso entender muy bien los hábitos, usos y costumbres de las personas. Necesitábamos conocer su predisposición y motivaciones para dicho cambio.

A tal efecto, se realizó un estudio etnográfico con un intenso trabajo de campo, que consistió en talleres de trabajo y en entrevistas individuales y confidenciales rigurosas. Este estudio se efectuó con una muestra de colaboradores representativa de la pluralidad y multiculturalidad de BBVA.



Workshops sobre el cambio

Con toda esa información pudimos entender cuáles eran las necesidades funcionales y emocionales de las personas de BBVA.

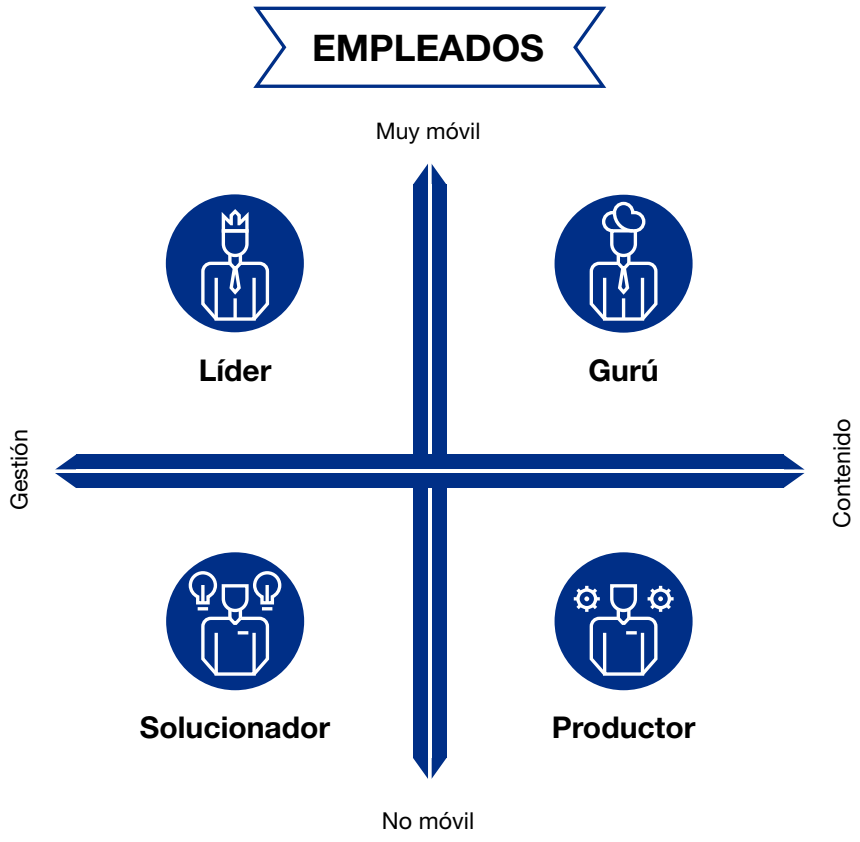
Las necesidades funcionales las estudiamos desde las perspectivas de la movilidad y el acceso a la información. Así descubrimos que, con independencia de su nivel jerárquico en la compañía, podíamos englobar las necesidades funcionales en cuatro categorías: líder, gurú, solucionador y productor.

Al tener en cuenta las necesidades emocionales, evitamos caer en un análisis sociodemográfico simplista, en el que se etiqueta a las personas por generaciones y se da por sentado que todos los individuos de cada una de ellas se comportan igual. Evaluamos, específicamente, las actitudes hacia la adopción de la tecnología y la predisposición al cambio.

En ningún momento clasificamos a nuestros colaboradores de forma individual, sino que planteamos unos perfiles teóricos en función de cuál era su punto de partida en el proceso de transformación digital que íbamos a emprender. Utilizamos los ejes innovador/conservador y analógico/digital para representar esos perfiles.

La nueva experiencia de trabajo en BBVA tenía que ser global para potenciar el trabajo colaborativo y su diseño responder a las necesidades de los dieciséis perfiles del estudio (ya que cada perfil funcional puede corresponderse con cualquiera de los cuatro emocionales). Las soluciones diseñadas a tal efecto afectaban a los tres ámbitos del proyecto de «Nuevas Formas de Trabajo» y debían ser coherentes entre sí.

Perfiles funcionales y emocionales



Digital

Analógico

Conservador

Innovador

Wall-e

¿Cómo es?

Su *approach*

Le gusta la tecnología, pero solo la que ya conoce y controla.

Su frase favorita

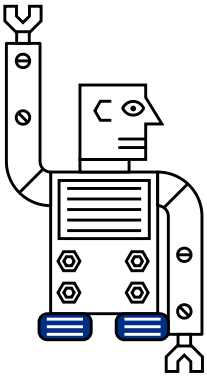
¡Es mucho peor que lo que teníamos!

Su sueño

Que todo sea estándar.

Su filosofía

Los cambios solo sirven para perder funcionalidad.



Phineas & Ferb

¿Cómo es?

Su *approach*

Trabajo colaborativo.

Su frase favorita

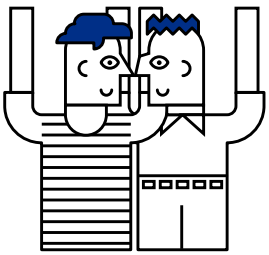
¿No creéis que podríamos mejorarlo con...?

Su sueño

Pasárselo bien.

Su filosofía

Siempre que algo pueda hacerlo un ordenador, deja que lo haga.



Homer Simpson

¿Cómo es?

Su *approach*

Se acerca a la tecnología con pánico. Todo se va a borrar, todo se va a perder.

Su frase favorita

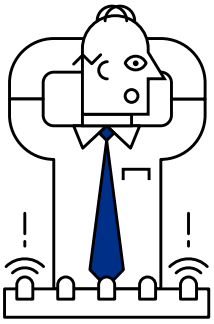
¡Oh no, una nueva herramienta!

Su sueño

Virgencita, que me quede como estoy.

Su filosofía

Cualquier tiempo pasado fue mejor.



Inspector Gadget

¿Cómo es?

Su *approach*

La tecnología no puede suplir el factor humano.

Su frase favorita

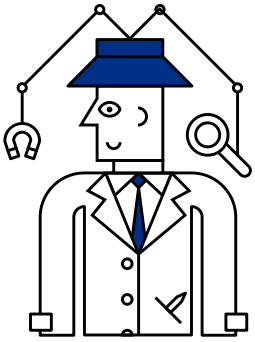
Lo que hace falta son menos ordenadores y más relaciones humanas.

Su sueño

Encontrar soluciones mecánicas en lugar de digitales.

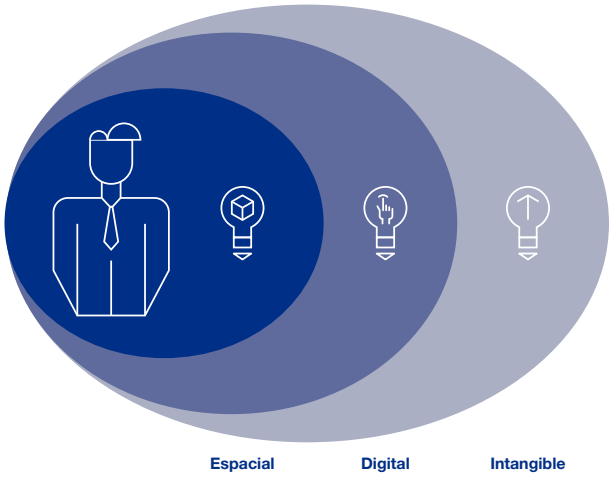
Su filosofía

Donde esté un hombre, que se quiten los ordenadores.



Observamos que lo que experimentan los empleados a diario en su puesto de trabajo arranca desde lo tangible hacia lo más intangible: el entorno físico incide directamente en su confort, predisposición y su estado anímico; la tecnología en la era digital define cómo trabajamos, nos comunicamos y relacionamos; y, por último, la cultura corporativa lo envuelve todo y moviliza a las personas en torno a una visión compartida, como ilustra el siguiente gráfico.

Diseño de la experiencia del empleado basado en soluciones en el ámbito espacial, tecnológico y cultural



Espacios para colaborar y convivir

BBVA tiene cerca de ciento sesenta años de historia. Durante este tiempo, más de ciento cincuenta entidades distintas se han ido incorporando a la organización. Como resultado de este proceso, el número de inmuebles ocupados por el grupo era muy alto; solo en la ciudad de Madrid nuestros equipos estaban repartidos en más de una docena de centros distintos a principios de 2010.

Un proceso global de racionalización de espacios ofrecía márgenes importantes de reducción de costes y aumento de la eficacia. Por otra parte, la gran mayoría de estos edificios se encontraba situada en zonas muy céntricas de entornos urbanos consolidados. Por tanto, no solo estábamos ante una gran oportunidad para mejorar la eficiencia, sino que el movimiento hacia la periferia podía ser especialmente rentable.

Una vez tomada la decisión, la medida podría haberse quedado en un simple cambio de ubicación en cada una de las ciudades en las que contamos con una sede o en una remodelación de sus instalaciones. Sin embargo, se planteó con una perspectiva mucho más ambiciosa. ¿Por qué no apostar por un cambio radical en nuestra forma de trabajar y convivir? Bajo esta óptica, la compañía dio carácter estratégico al proyecto.

Entre las distintas líneas de trabajo que se abrieron al comienzo de esta carrera por el cambio, el diseño de los edificios, las zonas comunes y las salas de trabajo fue una de las más importantes. Los nuevos espacios tenían que reflejar nuestra forma de ser y de entender el negocio. Debían estar pensados para las personas e invitar a la interacción entre ellas. Queríamos sencillez, sin símbolos externos e internos de estatus, y una identidad propia, que impregnara cada uno de los pasillos y rincones de un edificio que nos acogería como profesionales, pero también como personas. Evidentemente, también tenían que ser funcionales y prácticos para el desarrollo de nuestra actividad, a la vez que confortables y respetuosos con el medio ambiente.

Para probar la efectividad de estos diseños se hizo una prueba piloto. Dicha prueba se llevó a cabo en una serie de centros de trabajo de diversa naturaleza: en el primer Centro de Innovación de BBVA; en el Campus de La Moraleja, que es nuestro principal centro de capacitación; en la red de oficinas, con el fin de conocer la percepción de los clientes; en el Centro Tecnológico de Proceso de Datos en Tres Cantos (Madrid); y, por último, en un edificio anexo a nuestra actual sede corporativa en el paseo de La Castellana, con el objetivo de contrastar la viabilidad de los nuevos espacios de trabajo en los Servicios Centrales. En la prueba piloto tomaron parte activa todas las personas que, en cada momento, se encontraban trabajando en los distintos centros, independientemente de su función o nivel jerárquico en la organización.

Los nuevos espacios tenían que reflejar nuestra forma de ser y entender el negocio, estar pensados para las personas e invitar a la interacción entre ellas

Los resultados de la prueba piloto fueron muy positivos y nos animaron a replicar la iniciativa en otros centros. Pruebas adicionales en las sedes de Londres, Nueva York, Asunción y Lima nos ayudaron a perfilar una nueva estructura de los lugares de trabajo que nos sirvieron de palanca para esa transformación integral que nos habíamos propuesto.

La experiencia adquirida nos permitió elaborar una primera versión del *Manual de espacios corporativos*, cuyos contenidos se llevaron a la práctica durante la construcción del BBVA Compass Plaza Houston, nuestra sede corporativa en Estados Unidos.

En esta nueva fase pudimos aprender una lección importante: cualquier remodelación de espacios debía hacerse con un aterrizaje suave; una gestión inteligente reduce la incertidumbre en las personas, elimina recelos y favorece la implicación.

Para ello, y como paso previo a la llegada de los primeros empleados a La Vela, nuestra nueva sede corporativa en Madrid, se confeccionaron mapas de experiencia

para identificar todos los puntos críticos del traslado. El propósito era evitar cualquier sensación de incomodidad a las personas y anticipar y prevenir posibles problemas potenciales. Al tiempo, se diseñó un programa de acompañamiento para quienes se iban a desplazar a la nueva sede. Esta iniciativa recibió el nombre de «Descubridores BBVA».

Los primeros movimientos se produjeron en julio de 2013. En octubre se completó el traslado de cerca de mil novecientas personas. El hito más relevante de esta fase, por sus posibles consecuencias para el negocio, fue la mudanza de la principal mesa de tesorería del Grupo, que se acometió sin incidencias. Las lecciones aprendidas tras este notable movimiento nos sirvieron para redactar una segunda versión del *Manual de espacios*, previa al resto de los traslados a La Vela, en Madrid, y a las sedes de Ciudad de México, Santiago de Chile y Buenos Aires. A finales de 2015, más de diecisiete mil empleados se encontrarán trabajando bajo un nuevo entorno profesional, ideado para propiciar una experiencia más colaborativa y digital.



La Vela, nuevos espacios de trabajo

Un número considerable de personas se acercaron a conocer La Vela. Como consecuencia de estas visitas, muchos optaron por no esperar a ser trasladados e incorporaron en los edificios existentes el nuevo diseño de espacios, abandonando el modelo tradicional.

El camino que hemos emprendido es mucho más que un cambio en el diseño de los puestos de trabajo y las salas de reunión. Conlleva una nueva forma de convivir y, lo que es aún más importante, un estímulo para que cada uno desarrolle nuevas capacidades y afronte nuevos retos y procesos creativos.

El diseño, catalizador de una nueva mentalidad

El diseño de los nuevos entornos de trabajo se orientó a partir de tres criterios fundamentales: el medio ambiente, la coherencia con los valores de la marca y el impulso del trabajo colaborativo en las personas. Estas pautas adquirieron un alcance global: todas las sedes de BBVA debían experimentar una renovación idéntica. El resultado es una experiencia homogénea en nuestros edificios de todo el mundo. Sin necesidad de logos ni colores corporativos, una vez dentro de una de nuestras sedes se percibe el carácter BBVA. Cualquiera de nuestros profesionales, venga de donde venga, se encontrará cómodo en todos nuestros edificios. Será capaz de reconocer los sistemas de entrada, los ascensores, las salas de reunión transparentes, los puestos de

trabajo corridos, el intercambio de ideas en grupos de trabajo… No necesitará tiempo de adaptación ni indicaciones, será uno más en la oficina de todos.

El tránsito dentro de los edificios es idéntico en todas las sedes, desde los accesos hasta los puestos de trabajo, las salas de reuniones, las zonas de encuentro informales y también el resto de espacios comunes.

Nuestro compromiso con la sociedad y el medio ambiente guió nuestra actuación desde el primer momento, aplicándose al proceso de construcción, tal y como evidencian las certificaciones LEED de los edificios.[4] También se emplearon criterios estrictos de sostenibilidad, eficiencia energética y reducción de emisiones, accesibilidad o fomento de hábitos ecológicos, como queda reflejado en las certificaciones ISO 14001.[5]

Estos mismos criterios también se manejan para la estructura, el interiorismo, el mobiliario e, incluso, para los pequeños detalles, como integrar en la arquitectura sistemas electrónicos de cancelación de ruido que atenúan el volumen de las conversaciones. La calidad, la comodidad, la ergonomía y la sencillez son visibles en todas las sedes.

Los accesos a los edificios son amables. Los registros de seguridad de entrada y salida de los edificios son rápidos y sencillos y están diseñados pensando en la protección de las personas en caso de evacuación. Las visitas preacreditadas o habituales pueden registrarse en los quioscos situados en la entrada para evitar colas. Las tarjetas de entrada tradicionales, la huella dactilar o incluso los chips de comunicación



La Vela, zonas informales

inalámbrica (NFC, por sus siglas en inglés) de nuestros teléfonos móviles nos sirven como mecanismos de identificación en cualquier sede del Grupo BBVA.

Los conceptos de apertura y transparencia se imponen en todos nuestros espacios: salas de reunión, puestos de trabajo y zonas informales.

Antes de construir las salas de reuniones, analizamos las dinámicas de trabajo que queríamos fomentar. Esto dio como resultado varias configuraciones distintas, desde pequeños *hotspots* para realizar llamadas privadas con una sola mesa y un teléfono hasta salas de reunión muy amplias con modernos sistemas de telepresencia o herramientas colaborativas y de coedición.

Los conceptos de apertura y transparencia se imponen en todos nuestros espacios: salas de reunión, puestos de trabajo y zonas informales

Los puestos de trabajo personales se agrupan en bancos corridos sin barreras físicas ni visuales entre compañeros. El concepto tradicional de despacho desaparece y se integra en este espacio abierto.

En las zonas informales, el mobiliario, formado por sillones pequeños y mesas bajas, invita a encuentros casuales y reuniones más dinámicas. Para dotar a las sedes de una imagen estándar se utilizan, en las zonas comunes, diferentes dispositivos (pantallas, *videowalls*, tótems, etcétera) que ofrecen al transeúnte información de utilidad dependiendo de la zona.

Los diseños de espacios abiertos que fomentan el intercambio de ideas son un instrumento muy poderoso en este proceso de transformación integral. Además, prestamos especial atención a que todos ellos recibiesen luz natural y a su integración con elementos naturales para facilitar la concentración y favorecer las reuniones distendidas entre nuestros colaboradores.

Por último, la búsqueda del mejor entorno posible en nuestras sedes llevó a incluir servicios destinados a hacer la vida más fácil a las personas. Nuestros edificios cuentan, por ejemplo, con un plan urbanístico de movilidad, lo que permite a nuestros profesionales un desplazamiento cómodo en transporte público y privado (líneas de autobús, pasarelas o túneles de acceso en nuestras sedes, etcétera).

También disponemos de espacios de restauración suficientes en la zona o en el propio centro de trabajo. Todos los sitios públicos, como restaurantes, cafeterías o plazas, son puntos de encuentro y cuentan con conectividad móvil para que puedan ser usados incluso como lugares de trabajo informales.

El diseño y la tecnología consiguen así que el puesto de trabajo ya no sea un espacio individual, concreto, sino un conjunto de posibilidades entre las que elegir, dentro e incluso fuera del centro de trabajo.

BBVA siempre ha fomentado el equilibrio entre la vida profesional y personal de sus colaboradores. Por eso, era esencial disponer de servicios para las gestiones

cotidianas dentro de las sedes (gestoría, farmacia, tintorería, reparación de calzado o puntos de recepción de productos adquiridos por internet).

Otros servicios enfocados al apoyo a las familias, como guarderías y escuelas infantiles (propias o en instalaciones de terceros), permiten, además, dar cobertura a los padres en periodos de vacaciones escolares.

Una de las ofertas mejor valoradas son los espacios para disfrutar del tiempo de ocio y una vida saludable. Las sedes BBVA disponen de zonas deportivas y espacios para meditación o relajación, que se combinan con programas de salud centrados en una correcta actividad física, alimentación y servicio médico.

Para optimizar el uso de todos estos servicios, en 2014 lanzamos la aplicación «Hoy Necesito». Inicialmente nació como un sistema de ventanilla única para la gestión de peticiones de servicios, pero con el tiempo fue evolucionando. Esta herramienta es un punto centralizado que permite acceder a todos los servicios que están a disposición de los colaboradores de BBVA en cualquier sede del mundo. Dentro del entorno de trabajo colaborativo, este programa de atención inteligente aprovecha el perfil digital del usuario y sus peticiones anteriores para ayudar a completar la solicitud en curso y ofrecer servicios complementarios.

Cuidar la adaptación, escuchar a las personas

El cambio de sede corporativa central supone un ambicioso proyecto que implica a cerca de seis mil personas, repartidas entre múltiples edificios en Madrid. El programa de traslado debía ser inclusivo y abarcar a todos nuestros profesionales para facilitar la adaptación, anticipar problemas y eliminar posibles reticencias.

Desorientación e incertidumbre son sentimientos de peso que puede experimentar una persona al variar su espacio de trabajo. Para evitarlos, antes de acometer la mudanza, pusimos en marcha una web informativa para que nuestros profesionales pudiesen familiarizarse con la sede y conocer en detalle los pormenores del traslado. Asimismo, se elaboró un plan de asistencia personalizada para ayudar a los nuevos habitantes (los conocidos como «chaquetas azules»). Además, se creó un grupo reducido de personas, denominado los «Descubridores BBVA»[6], que velase por el aspecto humano del traslado.

Los seleccionados para esta tarea, algo más de cien personas, fueron cuidadosamente escogidos. Se identificó a profesionales con alta orientación al cambio, con gran reconocimiento entre sus compañeros y con capacidad para identificar problemas.

Esta avanzadilla se convirtió en la llave de todo el proceso de adaptación. Organizada en «expediciones» de quince integrantes, cuyos miembros conocieron La Vela cuando aún estaba en obras, transformó el cambio de edificio en una experiencia divertida y agradable. Casi todos, cuando regresaban a sus puestos de

trabajo, compartían sus experiencias con el resto de sus compañeros, sus equipos o sus jefes. Consiguieron generar una predisposición positiva al traslado que de otro modo no habría sido posible.

Cuando los primeros edificios del nuevo complejo estuvieron terminados, los «descubridores» se embarcaron en una tarea aún más importante que la primera: acometieron labores de acompañamiento y compartieron con sus compañeros de departamento toda su experiencia, descargando ese momento de tensiones y sentimientos negativos. Además, canalizaron las inquietudes, incidencias y sugerencias que surgieron de estos primeros traslados. Ese *feedback* sirvió para mejorar las fases subsiguientes del traslado.

Los más de cien «Descubridores BBVA» fueron los encargados del aspecto humano del traslado

La experiencia positiva con los «descubridores» llevó a establecer un equipo específico de profesionales ocupado, en exclusiva, en mejorar el día a día de la sede; es decir, garantizar el bienestar de sus habitantes, responder a sus inquietudes, quejas o sugerencias y trasladar la experiencia BBVA en cada visita que se recibiera en el complejo.

En paralelo, se creó un Consejo de Gobierno formado por miembros de distintos departamentos, que se reúne periódicamente, para —entre otros propósitos— coordinar cada traslado, analizar el grado de éxito en su ejecución y obtener, si procede, conclusiones que permitan mejorar el proceso de cara al futuro. Esta figura, que es uno de los mayores exponentes del trabajo colaborativo en BBVA, se ha extendido ya a otras sedes de gran tamaño.





La Vela, icono de un nuevo BBVA

La nueva sede corporativa en Madrid, obra del prestigioso estudio Herzog & de Meuron, representa una oportunidad única para hacer realidad el cambio que nos planteamos, hace ya algunos años, con el diseño de las nuevas formas de trabajo. Esta nueva sede, denominada La Vela, no es el resultado de un ejercicio pasivo en BBVA, sino todo lo contrario. La Vela es la obra final de una labor de introspección intensa, del conocimiento de los distintos perfiles de nuestros profesionales y del proceso de renovación interna que nos exigimos para seguir compitiendo en la nueva era digital. Y a partir de ese ejercicio, de un diálogo abierto con los arquitectos, que han aportado su amplia experiencia, su profundo conocimiento y su visión estética y filosófica.

El proyecto de Herzog & de Meuron conjuga a la perfección los valores que pretendíamos plasmar en su construcción: eficiencia, sostenibilidad, innovación y compromiso con las personas. En la nueva sede, ubicada en una parcela de seis hectáreas, con capacidad para albergar seis mil puestos de trabajo y tres mil plazas de aparcamiento, se diferencian tres tipos de edificios:

– Una torre de 93 metros de altura y 19 plantas. Su nombre no fue casual. Al querer hacer partícipes a nuestros profesionales, la denominación del complejo se realizó a través de un concurso de ideas abierto. Buscábamos un nombre simple, corto, fácil y que fuera universal y positivo. ¡Y al final la elección no pudo ser mejor! Tanto es así que su denominación, La Vela, ha dado nombre al conjunto.

– Siete edificios horizontales, de tres niveles de altura, con nombre de grandes masas continentales, separadas por pequeñas calles internas con nombre de mares y océanos. Se vertebran alrededor de una gran plaza central de 100 metros de diámetro. Además de las zonas de trabajo, restauración y servicios, también se encuentra aquí el centro de recepción de visitantes y el auditorio.

– Un edificio de servicios, en el que los profesionales de BBVA disponen de una escuela infantil de cero a tres años, unas instalaciones deportivas con piscina semiolímpica, gimnasio y un centro de fisioterapia.

Cuando nos planteamos el diseño de La Vela, entendimos que estábamos ante la oportunidad de desarrollar una metamorfosis inspiradora de nuestras formas de trabajar, colaborar y convivir y entender los nuevos retos del negocio bancario, pero también frente a la necesidad de contribuir al entorno que nos iba a acoger. Nuestro objetivo era que La Vela impulsara nuestra transformación interna, sin perder de vista que debíamos ser unos buenos vecinos para el barrio de Las Tablas, apoyando el desarrollo urbanístico de la zona norte de Madrid.



La Vela, pasarela BBVA

Se realizaron muchos estudios para convertir el complejo y nuestra presencia allí en un ejemplo de buena vecindad, de valor añadido para la comunidad. Queríamos que nos sintieran parte del barrio, con la idea de sumar voluntades y no alterar, en la medida de lo posible, su vida cotidiana. Por esa razón, meditamos durante mucho tiempo qué servicios podríamos aportar a la zona, algo que realmente fuera útil para nuestros vecinos. De este modo, algunas de las infraestructuras creadas para nuestros empleados, como la pasarela BBVA, serían de uso público.

BBVA siempre ha contribuido al desarrollo urbanístico de las ciudades donde se establece. Y en Madrid concretamente ha sido un artífice clave en la nueva centralidad metropolitana y en su crecimiento, como evidencian los edificios de la calle Alcalá, paseo de Recoletos, AZCA y, ahora, con la sede de Las Tablas. Ese impulso renovador que nos cambia por dentro y por fuera es el motor de esta organización. Sin ese carácter no podría entenderse la nueva estrategia emprendida y la determinación con la que queremos implantarla.

Medio ambiente: sostenibilidad y ahorro energético

El valor que damos en BBVA a la responsabilidad social también tiene su reflejo en la nueva sede. Además de contar ya con la certificación ISO 14001, se ha construido, siguiendo los criterios de sostenibilidad necesarios para conseguir el certificado LEED Oro, uno de los estándares de construcción sostenible más exigentes.



La Vela, detalle de la fachada

Los materiales utilizados tienen bajo impacto ambiental, y los edificios están diseñados para que se pueda llevar a cabo una monitorización remota del consumo energético. Por otro lado, se han instalado sistemas de recogida del agua de lluvia en las cubiertas de los edificios para su uso en el riego y de reutilización de aguas grises. Además, existen puntos para el reciclaje de casi el 100% de los residuos.

En el proyecto se han utilizado materiales reciclados, como el acero o los áridos, y la mayor parte de la madera empleada tiene el certificado del Consejo de Administración Forestal (FSC, por sus siglas en inglés), que asegura su procedencia de bosques gestionados de manera responsable y sostenible.

El complejo es el más grande de Europa iluminado con tecnología LED, lo que supone el 30% de ahorro energético respecto a tecnología tradicional de fluorescencia. También cuenta con un sistema de gestión que permite otro 60% de ahorro gracias a la regulación del aporte de luz natural y la detección de presencia. Este sistema está integrado con el funcionamiento de estores, que se abren o cierran en función de la posición del sol y se comunican con la climatización para optimizar la temperatura cuando los espacios están desocupados.

Desde un puesto central se monitoriza el estado de la instalación y el consumo de energía en tiempo real, lo que permite una gestión energética y servicio de mantenimiento excelentes.

Además, un gran porcentaje de las necesidades energéticas se abastece mediante renovables propias, como paneles solares térmicos o fotovoltaicos y energía geotérmica de bucle cerrado, que aprovecha la temperatura estable del subsuelo. Todo ello permite un ahorro del 7,6% en las emisiones de dióxido de carbono y del 8,3% en el consumo de energía.

Los sistemas de vigas frías activas evitan la necesidad de generar y conducir grandes volúmenes de aire climatizado a lo largo del complejo. Este sistema ahorra entre el 5 y el 11% de energía en comparación con los convencionales. Las vigas frías disponen de unas microtoberas que, por inducción, mueven el aire a través de baterías de agua fría/caliente, climatizando el aire sin necesidad de ventiladores propios. Y no solo las vigas frías, sino en general el sistema de climatización de todo el edificio se ha diseñado siguiendo criterios de alta eficiencia energética, utilizando los motores y sistemas de producción con mayor rendimiento del mercado.

La fachada está formada por grandes elementos de vidrio transparente con cámara de aire y baja reflectividad, protegidas por lamas exteriores orientadas estratégicamente. Estas actúan de filtro de la irradiación del sol dentro de las oficinas y disminuyen la carga de calor en el interior. Las altas prestaciones de estos vidrios y lamas minimizan las pérdidas y ganancias de energías no deseadas a través de la fachada.

Posiblemente, uno de los aspectos más singulares del proyecto sea la envolvente de los edificios. Las fachadas se han diseñado para disminuir el consumo energético y sirven para integrar las estructuras nuevas y las existentes. El complejo cuenta





La Vela, zonas verdes

con más de 49.000 metros cuadrados de fachada acristalada, de forma que prácticamente todas las zonas de oficina tienen vistas al exterior o a los patios interiores. Un total de más de 2.800 lamas prefabricadas, ancladas a la estructura y colocadas tácticamente, protegen a nuestros profesionales de la luz de sol.

Por otra parte, las cubiertas capturan el agua de la lluvia y, gracias a un sistema de canales, la conducen a unos depósitos de tratamiento para su reutilización en el riego. Además, el agua de los lavabos se reutiliza para el suministro a inodoros, reduciendo el 50% el consumo de agua potable.

La gran variedad de árboles, plantas y arbustos de los jardines aísla acústicamente los edificios. Los árboles de hoja caduca de La Plaza proporcionarán sombra en verano, dejando pasar luz en invierno, y las plantas trepadoras y colgantes de las calles interiores están pensadas para proteger del sol. En los jardines se han plantado especies autóctonas con bajas necesidades de agua. Asimismo, el riego se combina con un sistema de canales y otros elementos acuáticos refrescantes que favorecen la creación de microclimas.

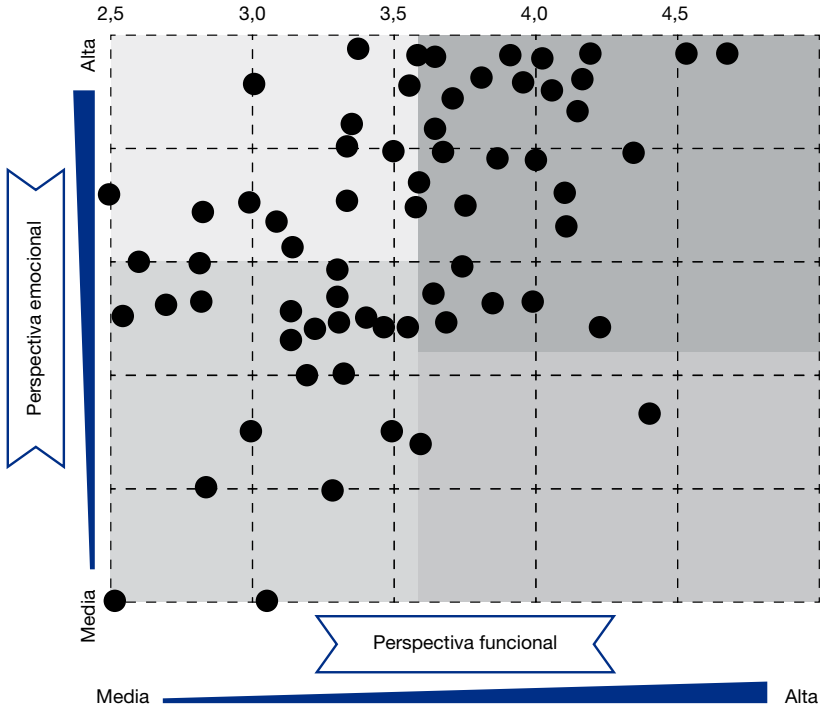
La Vela tiene más de 31.000 metros cuadrados de zonas verdes, cien mil plantas de matorral y pequeños arbustos, más de cuatrocientas plantas colgantes y más de cuatrocientos cincuenta árboles. La cubierta está formada por vegetación extensiva, que no requiere apenas mantenimiento y permite reducir las emisiones de dióxido de carbono. Esta cubierta vegetal, junto al aparcamiento bajo rasante y el alto nivel de reflectancia de los materiales de la parcela, contribuye al descenso de la temperatura de los edificios, reduciendo el efecto «isla de calor».

Tecnología al alcance de todos

En este viaje hacia unas nuevas formas de trabajo, la tecnología no ha de ser solo un mero facilitador, sino que puede y debe ser un elemento de generación, impulso y aceleración del cambio.

Como en todos los ámbitos de la transformación integral de BBVA, el proceso de adaptación tecnológica se orienta en función de las personas. Nuestro punto de partida fue acercarnos a ellas para conocer de primera mano sus necesidades tecnológicas reales, tanto actuales como futuras.

No se trata de un procedimiento rutinario de encuesta interna, sino de algo mucho más profundo para detectar las motivaciones internas de las personas. Incluye entrevistas y sesiones de análisis de casos de uso, con dos objetivos: el primero, determinar sus necesidades como individuos con una labor concreta que llevar a cabo, y segundo, conocer sus peticiones como responsables de un área determinada en BBVA. El método nos sirvió para resolver la dicotomía entre persona/empleado que podría obstaculizar la implementación, ya que el cambio que queremos impulsar debe producirse en las personas y no imponerse por el mero hecho de pertenecer a una organización.

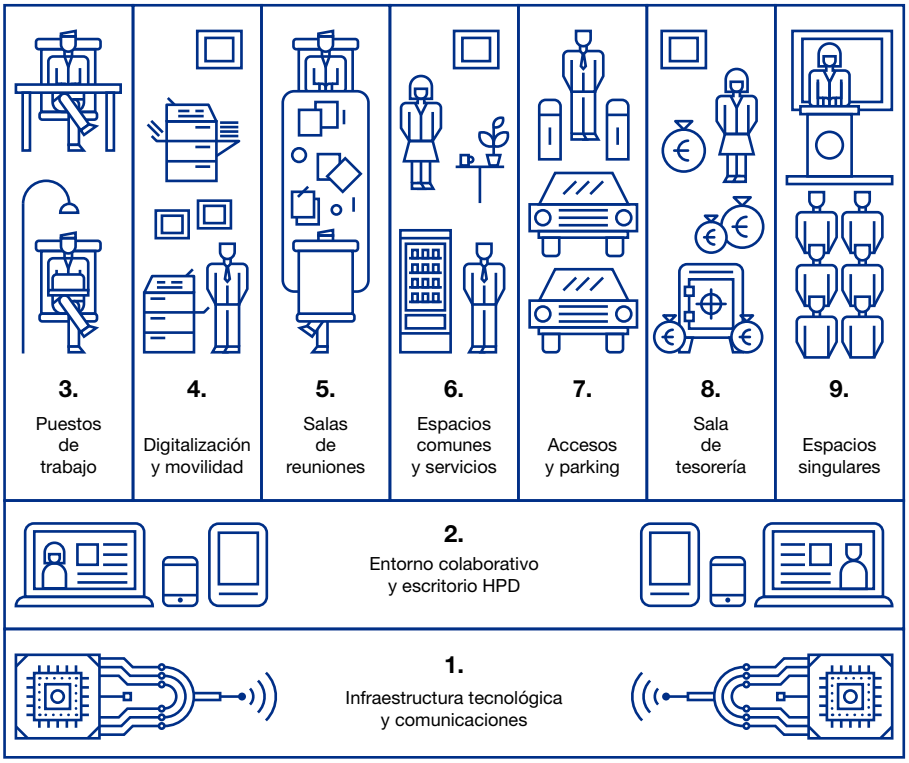


De este proceso, emergieron demandas tan interesantes como «Hoy Necesito», el sistema ya mencionado para la solicitud de servicios, la posibilidad de utilizar dispositivos no proporcionados por la empresa para trabajar (BYOD, Bring Your Own Device, tráete tu propio dispositivo) o la necesidad de estar siempre conectados.

Ese trabajo de exploración y análisis se plasmó en un gran vademécum de las tecnologías imprescindibles para garantizar la experiencia en el día a día de un profesional de BBVA. Este compendio se organizó en función de experiencias de usuario. Por ejemplo, ¿qué se necesita para hacer una videoconferencia?, ¿qué servicios deben ofrecer las islas de digitalización? Sobre esta base elaboramos el *Libro blanco de la tecnología*, que describe la experiencia mínima que debe garantizarse en cada uno de los puntos en los que el empleado tiene contacto con la tecnología.

El desarrollo del libro ha sido decisivo en este proceso de cambio interno. Una conclusión clave fue que las fronteras entre los espacios físicos y virtuales de trabajo eran difusas. También observamos que existe una fuerte interrelación entre espacios y tecnología, por una parte, y las nuevas formas de hacer para impulsar el cambio, por otra.

Libro blanco de la tecnología: compendio de la experiencia tecnológica y de los requisitos técnicos necesarios para satisfacerla



La infraestructura tecnológica debe garantizar las necesidades básicas, aquello que todos dieron por supuesto durante las entrevistas pero que es fundamental para que todo funcione. Esta infraestructura incluye la conectividad, las comunicaciones y la inteligencia del propio edificio (cientos de kilómetros de fibra óptica, miles de kilómetros de cable, miles de tomas de red y sensores, cientos de antenas Wi-Fi, decenas de cuartos de electrónica, centros de datos distribuidos, etcétera), cuya ejecución debe ser acometida a la vez que la construcción de las sedes.

Sedes inteligentes

El objetivo principal de la infraestructura es asegurar las comunicaciones por voz y datos en cualquier momento y lugar. Pero no es el único. La evolución digital nos conduce a lo que ya se conoce como la «internet de las cosas», la segunda revolución de internet. En BBVA nos estamos preparando para aprovechar todo su potencial.

Una multitud de sensores de diferentes tipos (presencia, temperatura, humedad, intensidad lumínica, etcétera) ya han sido instalados en nuestras sedes, todos conectados entre sí y con un gobierno centralizado para permitir un funcionamiento energético más inteligente. Pero también sirven para analizar el uso que se hace de los edificios. La gran cantidad de datos que generan estos sensores nos lleva a utilizar técnicas de *big data* para poder interpretarlos y encontrar patrones o desviaciones puntuales en determinados parámetros. Así, podemos obtener pautas para mejorar los niveles de servicio y la comodidad de las personas.

En ese traslado hacia las nuevas sedes, no solo se mueven equipamientos y personas, también mucha información. La compañía dispone de datos con una antigüedad de décadas y en papel. Por motivos legales, ese contenido no puede desecharse, pero tampoco encaja dentro del diseño del nuevo entorno digital. Por eso, se emprendió un ambicioso plan de digitalización. De esta manera, conseguimos ahorrar costes en papel y almacenes, disminuir el tiempo de gestión y ganar nuevas capacidades en esos procesos.

Para lograr una digitalización completa y evitar absolutamente el uso de papel, diseñamos unos espacios denominados «islas de digitalización», que proporcionan todos los servicios necesarios para pasar el papel al entorno digital. Se puede así trabajar con los documentos desde cualquier lugar y compartirlos de una forma más ágil. Estos lugares también permiten imprimir, no se prohíbe ni se persigue por hacerlo, pero se ha observado que esta práctica disminuye exponencialmente cuando se proponen otros métodos más eficientes y sencillos.

De este modo, en la nueva sede corporativa de Madrid se consiguió disminuir el 80% del espacio destinado al papel y pasar de un ratio de una impresora personal por cada 1,5 personas a una por cada cincuenta; con esto se han sustituido miles de impresoras personales por unos pocos centenares de islas de digitalización y se ha

reducido drásticamente el impacto medioambiental generado por los cartuchos de tinta y el uso de toneladas de papel.

Uno de los retos principales a la hora de valorar la tecnología necesaria en estos nuevos espacios más dinámicos y colaborativos son las salas de reuniones. En ellas se hacía especialmente visible la convergencia de los tres aspectos del proyecto: tecnología, espacios y cultura. Se han planteado soluciones a partir de la propia reserva de las salas, porque en un mismo proceso es posible reservar salas de y desde cualquier parte del mundo, vincular servicios a esa reserva (videoconferencia, *catering*, etcétera), invitar a los asistentes y compartir con todos ellos la documentación asociada a la reunión.

La movilidad demandada por nuestros colaboradores nos exige, de forma virtual, llevar a estas salas de reuniones a las personas que no estén presentes. No solo se deben garantizar las comunicaciones por teléfono o videoconferencia, también los espacios de trabajo digitales deben ser compartidos y permitir la coedición remota. Disponemos de los sistemas de audioconferencias, videoconferencias y telepresencia más avanzados y de soluciones de videollamada colaborativa que responden a diferentes necesidades. Para hacer toda esta complejidad transparente a las personas hemos conseguido que estos sistemas *interoperen* y ya es posible combinar en una misma reunión una llamada telefónica, con una videoconferencia y un *hangout*.

En las salas de reuniones se hace especialmente visible la convergencia de los tres aspectos del proyecto: tecnología, espacios y cultura

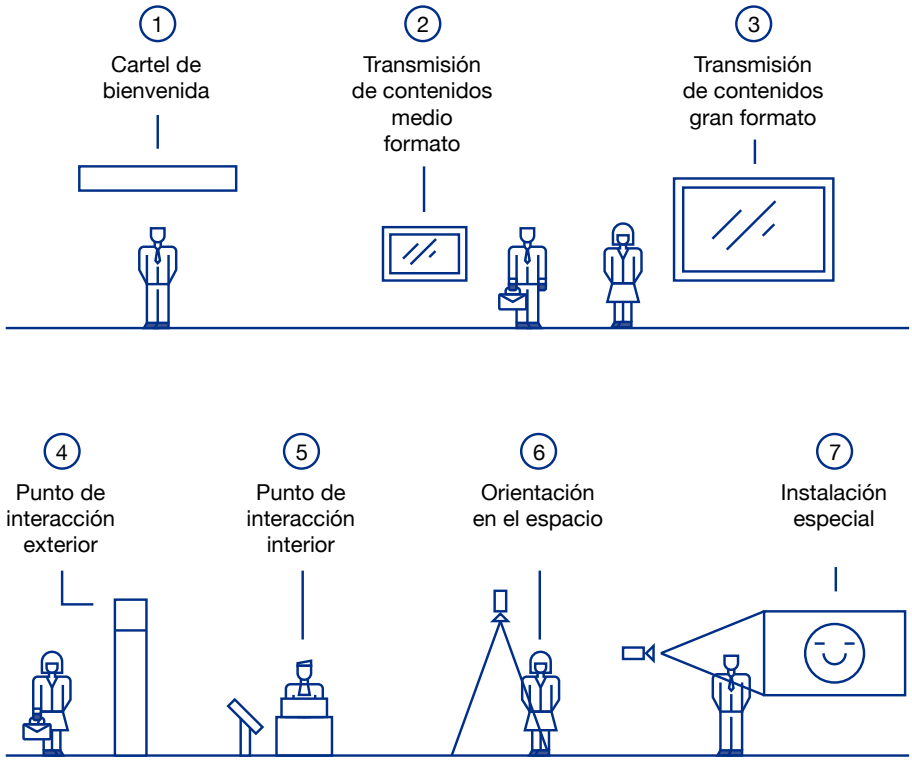
Hay muchos otros espacios donde la tecnología multimedia está presente, como accesos, auditorios, zonas comunes, como el vestíbulo o la cafetería, salas de tesorería, etcétera. Y aunque el diseño de la «cartelería digital» está condicionado por las características propias de cada edificio, los contenidos pueden ser gestionados local y globalmente para mantener un «lenguaje de familia».

En unos años, todas las pantallas o *videowalls* informativos dentro de todos nuestros edificios serán inteligentes y nos mostrarán información personalizada que nos permitirá interactuar con ellas de diversas maneras (movimiento, voz, tacto o los dispositivos que usemos).

Combinando este concepto de «escaparate interactivo» con los dispositivos de identificación de personas y los sistemas de localización, podremos decir que ¡no será de locos hablar con las paredes en BBVA!

Cada vez es más común el uso de pulseras deportivas, relojes que son teléfonos, gafas de realidad aumentada y monitores de nuestras constantes vitales. Estos dispositivos nos proporcionan información de nosotros mismos y de nuestro entorno. También pueden avisar al entorno sobre nuestra propia situación, una capacidad muy útil en situaciones de emergencia médica. Ya se han empezado a explorar sus posibilidades en la vida cotidiana en La Vela. Se está experimentando un nuevo sistema de acreditación de visitantes a través de las Google Glass que permita simplificar y agilizar el proceso y reducir los tiempos de espera de nuestros visitantes.

Tecnología para los contenidos digitales y para potenciar un lenguaje de familia



Actualmente, los sistemas de localización de interiores se basan en unos complejos balizados. En un par de años, La Vela tendrá «conciencia de sí misma» y de todo lo que suceda en su interior. Sabrá en cada momento dónde está cada persona y cada objeto. Esto nos permitirá, entre otras cuestiones, actuar mejor y más ágilmente en situaciones de emergencia o evacuación.

Entorno colaborativo en la nube

El Entorno Colaborativo BBVA es el escritorio de trabajo en el mundo digital. Cualquier empleado puede acceder a la información propia o compartida desde cualquier lugar, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

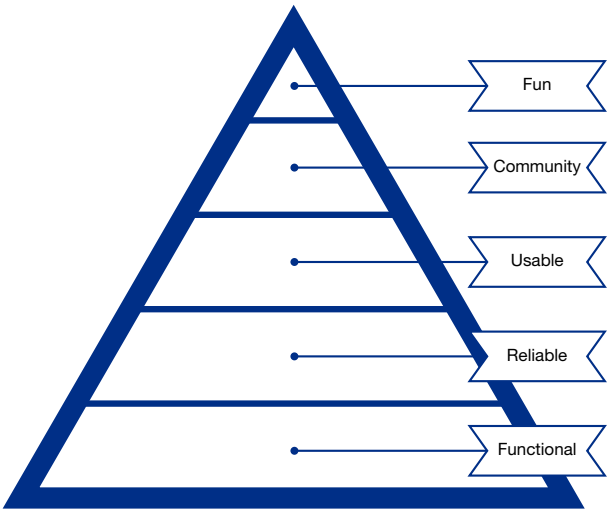
Es una plataforma segura basada en tecnología de nube que permite un despliegue ágil de las soluciones que se necesiten en cada momento. Con un solo clic, el administrador del Entorno Colaborativo puede poner una nueva aplicación a disposición de los 110.000 empleados de la entidad, que pueden disfrutarla al

instante sin necesidad de actualizar la herramienta. Y esto no tiene límites. La capacidad de procesamiento y almacenamiento de la nube es infinita, sin tener que desplegar una nueva infraestructura.

Más allá de los detalles tecnológicos del Entorno, lo más importante es que para su diseño se consideró la pirámide de necesidades de las personas que iban a usarlo. Esta pirámide establece una prelación de prioridades para los diferentes elementos del Entorno: desde la mera función (*functional*), pasando por su provisión en cualquier contexto (*reliable*), la garantía de una experiencia de usuario única (*usable*), el trabajo colaborativo por encima del individual (*community*), hasta el disfrute de una experiencia gratificante, en la cima de la pirámide (*fun*).

En la era digital, los usuarios ya no son solo meros consumidores de información, sino que demandan la posibilidad de generarla y compartirla con los demás. En el diseño del entorno colaborativo se tuvo muy en cuenta el viaje que los profesionales de BBVA van a vivir de *consumers* a *prosumers.*

Pirámide de necesidades de los usuarios del Entorno Colaborativo



Otro pilar sobre el que gravita el Entorno Colaborativo es la personalización extrema. Pequeños detalles como los menús y las alertas personalizadas, las secciones configurables y las fotos de perfil de usuario ayudan a crear un sentimiento de propiedad hacia el entorno colaborativo y a autogestionar su propio escritorio. Además, la plataforma suministra todos los mecanismos necesarios para garantizar la confidencialidad de toda la información que maneja cada persona, ofreciendo la capacidad de compartirla según distintos roles y permisos.

Todo el Entorno Colaborativo descansa en el poder de los datos para proporcionar una experiencia única al usuario. Por ejemplo, el buscador del escritorio web se basa en algoritmos heurísticos que proporcionan resultados según el patrón de búsqueda específico de cada usuario y los aciertos logrados en búsquedas anteriores. Otro caso es la visualización de todos los documentos asociados a un usuario, filtrados según los permisos que tenga quien esté buscando. En todo caso, sea cual sea la utilización que haga cada usuario del Entorno, todas sus interacciones quedan registradas y están disponibles para su análisis de forma agregada, permitiendo obtener patrones de uso que orientan la creación de nuevas funcionalidades.

Todo el Entorno Colaborativo descansa en el poder de los datos para proporcionar una experiencia única al usuario

Por otro lado, la integración de la red social en cada uno de los elementos del Entorno hace realidad la colaboración entre usuarios en cada funcionalidad. Desde aportar comentarios a noticias corporativas, votar a favor de iniciativas propuestas por otras personas o crear comunidades de interés. El uso integrado de la red social dentro del Entorno materializa un nuevo modelo de relación empresa-colaborador y proporciona nuevos canales de comunicación entre los propios profesionales. Aparece por primera vez en BBVA el concepto de comunidad digital.

La versión web del Espacio Colaborativo garantiza el acceso a todas las herramientas que cualquiera puede necesitar en su día a día: correo, directorio, documentos, noticias, red social BBVA y aplicaciones de gestión. Además, se puede compartir y coeditar documentos y disponer de información en secciones personalizadas («Mis tareas» o «Mis proyectos»).

En un mundo hiperconectado, el Entorno Colaborativo acompaña de forma permanente al profesional de BBVA a través de un *smartphone* corporativo con un ecosistema de *apps* nativas que ofrecen una funcionalidad equivalente.

Así surge el concepto de «asistente personal». Es una aplicación que nos avisa, por ejemplo, de la hora a la que se debe salir hacia una reunión para llegar a tiempo dependiendo del tráfico. Dicho concepto implica un cambio de rol para un colectivo muy determinado de colaboradores: el concepto tradicional de secretaria personal ha evolucionado hacia el de asistente de equipo y, gracias a una formación específica en el uso de las nuevas herramientas colaborativas, pueden convertirse también en agentes virales del cambio.

Ser digital o no ser, esa es la cuestión

Para BBVA, la tecnología es un medio y no un fin en sí misma y, por eso, nunca debe ser símbolo de estatus. El equipamiento que han de tener nuestros colaboradores se

plantea en función de sus necesidades y no por niveles jerárquicos. Para satisfacerlas, distinguimos dos ejes principales: movilidad y portabilidad.

La primera se define como el acceso inmediato a la información del Entorno Colaborativo y la conexión también inmediata con tus compañeros. Por eso, los dispositivos móviles (*tablets* y *smartphones*) son el equipamiento escogido para todos los empleados.

Para BBVA, la tecnología es un medio y no un fin en sí misma y, por eso, nunca debe ser símbolo de estatus

La «portabilidad», en cambio, es entendida como el acceso desde fuera del centro de trabajo a aquellos sistemas que manejan información sensible y restringida. Este acceso debe contar con todas las garantías de seguridad, tanto en la autenticación como en la transmisión de datos, lo que se consigue con los filtros de seguridad adecuados, cifrado y la virtualización de las aplicaciones. Las personas con esta necesidad reciben modernos *ultrabooks*. El ordenador de sobremesa queda como el equipamiento adecuado para aquellos otros que no tienen necesidad de utilizar esos sistemas más que cuando están en su puesto de trabajo.

Tampoco podemos ser ajenos al fenómeno BYOD. Se han establecido mecanismos para que los dispositivos personales (*smartphones* y *tablets*) puedan entrar de forma segura a los entornos de trabajo mediante la instalación de sistemas de autenticación y encriptación de la información.

Una vez definido el equipamiento para cada persona, se convierte en una prioridad que pueda aprovechar al máximo su potencial. Y eso es imposible sin un cambio de actitud personal hacia la tecnología. Ser «ciudadanos» del mundo digital obliga a tener una «identidad digital» coherente entre los valores personales y profesionales. Ser digital hoy en día no es una elección en el entorno profesional, es una obligación para el presente y el futuro.

Para desarrollar esa identidad es fundamental trabajar en dos sentidos. En primer lugar, es esencial manejar el *hardware* y el *software* de ese equipamiento como un nativo digital. Las nuevas herramientas de la era digital generan profesionales más independientes, pero también exigen más preparación. Hay que autogestionar la seguridad de la información personal y profesional, controlar la propia imagen en las redes sociales, manejar la edición de archivos, conocer la utilidad de las aplicaciones móviles, etcétera. Y en segundo lugar, exige desarrollar nuevas aptitudes, como la escucha activa, trabajar el pensamiento crítico o ser capaces de comunicar asertivamente, entre otras.

Para facilitar el camino de cada uno de los colaboradores, en BBVA realizamos acciones formativas específicas. El servicio de soporte técnico se ubica en distintos *stands* en zonas comunes muy visibles que denominamos *Smart Techs*. Estos

espacios siempre están abiertos y disponibles para atender consultas o incidencias, tanto sobre los dispositivos como de las herramientas informáticas.

Estos nuevos espacios técnicos son realmente eficaces por muchas razones. Las personas son bastante más receptivas a los consejos y la formación cuando son ellas las que, de forma voluntaria, se acercan a estos *stands*. Los resultados de esa enseñanza se comparten después en nuestras comunidades del conocimiento; así, otros compañeros encuentran soluciones a los mismos problemas.

Pero yendo aún más lejos, el propio medio digital pasa a ser un punto de soporte técnico. Hemos lanzado un portal de ayuda donde técnicos y usuarios pueden publicar y consultar tutoriales. Además, creamos una comunidad en la red social de BBVA, donde los empleados pueden proponer sugerencias o resolver problemas. Las consultas en esta comunidad se han incrementado exponencialmente desde el mismo día del lanzamiento, disminuyendo las actuaciones del servicio de soporte «oficial»; un buen indicador de la colaboración que pone de manifiesto que el proceso de conversión ya ha comenzado y es imparable.

Nuestro vínculo común: la cultura corporativa

Se han escrito multitud de páginas sobre la inteligencia colectiva, todas con un denominador común: el conocimiento es el activo más importante de las organizaciones. Esta afirmación cobra —si cabe— una mayor relevancia en la actualidad, porque el conocimiento es el motor impulsor de todas las tecnologías nacientes.

Sin embargo, tal y como señala George Pór, la colaboración es clave para que el conocimiento que se genera en la mente de alguien adquiera valor añadido al ser procesado también por otros, lo que da lugar a nuevos estadios de conocimiento. Este es el fundamento de cualquier trabajo colaborativo.[7]

Las tecnologías de la información permiten gestionar el conocimiento, pero su disponibilidad no garantiza nada por sí misma. La clave radica en lograr que las personas quieran colaborar entre ellas. Tiene mucho más que ver con un cambio de mentalidad, un cambio cultural, que con plataformas informáticas.

Precisamente por eso, es necesario establecer en la empresa un marco que favorezca y propicie esta forma nueva de trabajo. Ahora bien, para ser realmente efectivo y conseguir que el espíritu colaborativo forme parte de la esencia de la organización, este marco debe estar perfectamente alineado con la cultura corporativa, y ser coherente y consistente con esta.

El impulso del trabajo colaborativo ha sido el norte de todas nuestras actuaciones desde que comenzamos esta andadura a mediados de 2008. Desde entonces, y de forma paulatina, hemos venido adaptando nuestra cultura corporativa, siempre desde la visión que compartimos como organización: «En BBVA trabajamos por un futuro mejor para las personas».

Proporcionar la mejor experiencia al cliente

La combinación de nuevas tecnologías, como los *big gata*, la computación en la nube, la inteligencia artificial y los dispositivos inteligentes, permite generar modelos predictivos para diversificar y personalizar la oferta de servicios y hacerla llegar a los consumidores de forma efectiva. Crear y distribuir un excelente producto o servicio no es suficiente. Hay que satisfacer también las necesidades emocionales de los clientes con una experiencia que supere sus expectativas.

Gracias a la viralidad de las redes sociales, las empresas digitales han convertido una experiencia de usuario satisfactoria en un movimiento global a favor de sus intereses. Tradicionalmente, un cliente satisfecho contaba su experiencia a menos de la mitad de las personas que lo hacía uno insatisfecho. Internet permite que ambos puedan llegar a millones de consumidores potenciales.

La experiencia del cliente es clave y su diseño se convierte en una función estratégica dentro de una compañía. En la última década, el diseño ha pasado de ser un elemento meramente estético a guiar todas las actividades de una compañía digital exitosa, comenzando por la propia conceptualización del servicio. Para proporcionar al cliente la mejor experiencia es indispensable entender muy bien sus comportamientos y motivaciones. Se deben añadir al saber hacer tradicional disciplinas hasta ahora no consideradas, como la antropología, la sociología y la psicología.

Es evidente que para cubrir tantas disciplinas juntas se necesita un equipo de personas con el talento adecuado y capaz de trabajar colaborativamente. Alinear a todos los profesionales de este equipo multidisciplinar hacia un objetivo común requiere una organización del trabajo rigurosa y un proceso de toma de decisiones consensuado, basado en datos y observaciones contrastadas. Las metodologías de *Design Thinking* son las más apropiadas en este caso. El recorrido metodológico empieza por aflorar en el interior del cliente (conseguir conocer lo que dice, hace, piensa, siente y, finalmente, cree), continúa por generar un amplio abanico de alternativas creativas para llegar a él y termina seleccionando objetivamente la óptima.

Cuando el diseño de la experiencia a ofrecer a los clientes está terminado, es necesario hacerlo realidad. En la construcción de productos o servicios digitales se requieren perfiles técnicos en múltiples especialidades (seguridad, datos, lenguajes de programación, etcétera) Tradicionalmente, los departamentos de tecnología han trabajado en fases secuenciales que no se solapan: diseño técnico, programación, pruebas, despliegue… Este enfoque ha dejado de ser aceptable porque no proporciona la agilidad de respuesta que el nuevo mercado requiere.

En la era digital todo sucede en tiempo real. En este marco de inmediatez, los retrasos en el desarrollo de la solución de diseño óptima elegida no son una opción. La lentitud en el lanzamiento de un producto puede sacar del mercado a la compañía que lo lideraba, al igual que responder tarde a un cliente puede terminar con su fidelidad a la marca.

Para ganar agilidad, la construcción de la experiencia deseada debe dividirse en bloques que agrupen funcionalidades del producto que sean apreciadas como algo valioso por el cliente. Esta división permite que varios equipos pequeños de desarrollo puedan trabajar en paralelo y de forma muy rápida. El producto final se construye por medio de aproximaciones sucesivas que son mejoradas con el *feedback* del cliente al final de cada iteración. Estos equipos deben funcionar de forma colaborativa, en ciclos cortos y siendo conscientes de que tienen responsabilidad directa en la satisfacción final del cliente en cada decisión que toman.

En el ámbito del desarrollo de *software*, las metodologías derivadas de la filosofía *Agile*, como por ejemplo *Scrum*, encajan perfectamente con esas nuevas necesidades de organización del trabajo, mucho más dinámicas.

Esta estructuración por equipos y la definición de los bloques de trabajo es, sin duda, el aspecto más complejo en todo el proceso de cambio hacia unas nuevas formas de trabajo. Para que funcionen, no pueden limitarse solo a un cambio en la configuración de la organización, sino que debe producirse un cambio de mentalidad y de comportamiento en todos los colaboradores. Una consecuencia de este nuevo camino de diseño y construcción es que el empoderamiento surge de forma natural, porque el equipo multidisciplinar ha ido tomando multitud de decisiones que son estratégicas en la creación de una experiencia que entusiasme al cliente.



Diseño de la sala colaborativa para proyectos *Agile* y de *Design Thinking* con personas que se encuentran en distintas localizaciones

La presencia de todas las disciplinas durante las diversas fases de diseño y construcción del producto o servicio garantiza una respuesta ágil y coordinada a los cambios requeridos en cada iteración. Cuanta más gente adopte este tipo de dinámicas de trabajo colaborativo en una organización, mayor será su capacidad para sincronizar sus ritmos de entrega. Así, poco a poco, se va construyendo una organización más dinámica, que gradualmente se transforma en una verdadera empresa digital.

Es evidente que estas nuevas metodologías de trabajo requieren nuevos entornos para poder hacerlas posibles de forma cómoda y efectiva. En BBVA hemos diseñado Salas Colaborativas específicas para trabajar con metodologías de *Design Thinking* y *Agile*. Son lugares multifuncionales en el mundo físico y en el digital que permiten unir en el mismo «espacio» a personas con múltiples disciplinas que trabajan en el mismo proyecto aunque se encuentren en distintos edificios o ciudades.

La Sala Colaborativa va mucho más allá de una sala con medios audiovisuales y de videoconferencia. Está concebida como un *living lab*, en constante evolución, donde se puede experimentar con diferentes herramientas tecnológicas, como

pizarras digitales y configuraciones de mobiliario, para encontrar la que mejor se adapte a las necesidades particulares de cada proyecto. Las personas del proyecto que están alejadas pueden escribir sobre la misma «pizarra» y en los mismos «papeles», como si estuvieran físicamente junto al resto de sus compañeros de equipo en la misma sala.Otra ventaja añadida es que no es necesario montar y desmontar la sala para cada uno de los proyectos en los que se esté trabajando, como ocurre habitualmente con los medios físicos (paneles o pizarras). El contenido generado durante la sesión de forma colaborativa queda guardado en la nube hasta la siguiente cita del equipo de proyecto.

Pasión por las personas

No es fácil adoptar nuevos hábitos de trabajo, pero es perfectamente posible. La ciencia ha demostrado que el cerebro continúa creando nuevas vías neurales y modificando las ya existentes con el fin de adaptarse a nuevas experiencias, aprender y crear nuevos recuerdos.

Pero para que el proceso de cambio cobre el impulso necesario no basta con que cada persona modifique sus hábitos. Además, es preciso conformar los equipos de trabajo que van a servir de referencia al resto de la organización.

A la hora de crear equipos multidisciplinares de trabajo, el hecho de contar con procesos globales de Gestión de Personas ha sido, sin duda, de mucha ayuda. Pero tan importante como conseguir un adecuado nivel de conocimiento de cada profesional, es crear las oportunidades necesarias para que sean las propias personas las que den un paso al frente y soliciten formar parte de esos equipos. En este sentido, la herramienta de *job posting* interno de BBVA, denominada «Apúntate», ha favorecido notablemente la movilidad del talento dentro de la compañía. Son las personas quienes solicitan, en primera instancia, incorporarse a los nuevos equipos, tras comprobar, por sí mismas a través de la propia plataforma, que tienen el perfil adecuado. Siempre que sea posible, en BBVA, por principio, prima el desarrollo interno sobre la contratación externa.

«Apúntate», la herramienta de *job posting* interno de BBVA, ha favorecido notablemente la movilidad del talento dentro de la compañía

Por otra parte, la rapidez con la que evoluciona el entorno exige el aprendizaje permanente para garantizar la competitividad, tanto de las organizaciones como de las personas. Es clave poner a disposición de cada profesional los medios que precisa para gestionar de manera autónoma su propio plan de desarrollo y darle acceso a los mejores recursos formativos.

BBVA tiene un esquema que combina formación altamente especializada con otra más de corte generalista, dirigida a todo el grupo; en ambos casos, es impartida siempre por centros de primer nivel, como Wharton, Chicago Booth, Babson

College, The Aspen Institute España, IESE, LECE, TEC de Monterrey o el CFA Institute, por citar algunos.

BBVA apuesta por una combinación de canales formativos, con el *e-learning* como herramienta de acceso universal que permite un sistema educativo flexible y autogestionable, y que da a nuestro profesional la capacidad de determinar el alcance y ritmo de su propia formación.

Dentro de este esquema, un elemento que emerge como recurso alternativo para aquellos aspectos difíciles de abordar con los medios tradicionales son los MOOC (Massive Online Open Courses), en español COMA, (Cursos Online Masivos Abiertos). Esta tipología de formación, que ya se está probando en BBVA, está llamada a ser una herramienta revolucionaria de la educación de las próximas décadas.

BBVA apuesta por una combinación de canales formativos, con el *e-learning* como herramienta de acceso universal que permite un sistema educativo flexible

Además, y con el objetivo de difundir ideas inspiradoras que merecen la pena ser conocidas, invitamos a todos nuestros equipos a conferencias de corte diverso; entre las que el Grupo ha puesto en marcha, destacan los ciclos TEDxBBVA, Fronteras del Conocimiento, BBVA Research, Business Traveler y OpenMind. El talento se alimenta de acciones intelectuales de calidad.

Las emociones son otro de los pilares en cualquier proceso de transformación y conocimiento. Si las sensaciones hacia cualquier proceso de cambio son positivas, tu capacidad para aprender y adoptar nuevas formas de relación y trabajo es mayor (10). Esta circunstancia, unida a la plasticidad del cerebro, implica que la inteligencia emocional, como habilidad, puede ser aprendida.

Si la educación es un proceso de aprendizaje para la vida, la educación emocional resulta imprescindible porque contribuye al bienestar personal y permite comprender mejor de dónde surgen las verdaderas limitaciones de cada persona.

Los beneficios de una gestión emocional adecuada son muy importantes. Diversos estudios han establecido que las habilidades emocionales son dos veces más efectivas para obtener resultados excelentes que el intelecto y la experiencia. La inteligencia emocional crea mejores líderes y ayuda a apuntalar el compromiso de los equipos.

En la era del conocimiento, el *engagement* o compromiso se abre paso como una filosofía de gestión clave para impulsar la competitividad, el rendimiento sostenible y el cambio. Numerosas empresas de primer nivel han creado ya la figura del *chief engagement officer*, conscientes de la necesidad de contar con entornos laborales que les sitúen como un *best place to work*.

Los individuos que están a gusto en su empresa son más productivos. Se trata, por tanto, de generar un entorno en el que las personas se sientan reconocidas y puedan desarrollar todo su potencial y creatividad. Que encuentren sentido a la actividad que desarrollan y se sientan orgullosas de la empresa en la que trabajan.

En BBVA consideramos fundamental que nuestros equipos estén comprometidos e ilusionados con nuestro proyecto de empresa. Por ello, desde hace tiempo ponemos especial atención en el ámbito emocional de la relación laboral, con el objetivo de que las personas se sientan valoradas y reconocidas. Adicionalmente, facilitamos que puedan contribuir al progreso de la sociedad tomando parte en las acciones de voluntariado corporativo. Toda esta preocupación por nuestros equipos, que se desarrolla en el marco de un programa corporativo denominado «Pasión por las Personas», ha llevado a BBVA a ser una de las veinticinco mejores multinacionales para trabajar en el mundo en 2013, según la prestigiosa compañía consultora Great Place to Work.

Líderes de la transformación

En BBVA hemos intentado que el proceso de adopción de las nuevas formas de trabajo tenga un respaldo muy explícito y constante y muestre resultados lo antes posible.

Para movilizar a la organización, la primera acción que se efectuó fue un importante ejercicio de divulgación y sensibilización, especialmente con todos aquellos que dirigen personas. Ellos son los principales «agentes del cambio» y deben dar ejemplo. Este despliegue se realizó bajo el concepto creativo *Make it happen!* e involucró, con distinto grado de intensidad, a todos los profesionales de BBVA.

Dada la relevancia de los símbolos en los procesos de cambio, en 2010 nos convertimos en la primera empresa europea en facilitar una *tablet* como herramienta de trabajo a todo su equipo directivo, sentando las bases del concepto *paperless*.

Todo este proceso se reforzó, en paralelo, con distintas acciones encaminadas a potenciar un estilo de liderazgo más participativo e innovador, romper las estructuras departamentales tradicionales y favorecer una comunicación más abierta y colaborativa.

Para conseguir una comunicación más abierta y participativa con ayuda de las personas, pusimos en marcha la plataforma interna Ask&Vote, un canal digital que permite formular cualquier tipo de pregunta a la alta dirección del Grupo, así como votar y comentar las existentes. Trimestralmente, es el propio consejero delegado quien, a través de un *webinar*, da respuesta a las cuestiones que más interés han suscitado a los profesionales del banco.

Es imprescindible ayudar a las personas a que puedan adquirir nuevos conocimientos, desenvolverse con soltura en los entornos digitales y desarrollar nuevas habilidades como la escucha activa, el pensamiento crítico y la colaboración, y también apoyarles para que pongan en práctica las lecciones aprendidas como medio para generar nuevos hábitos de comportamiento.

No todas las personas son igualmente proclives a aceptar los cambios y adoptar la tecnología. La misma distribución psicográfica que realizaba Geoffey Moore en su libro *Crossing the Chasm*, al hablar de los aspectos específicos de la comercialización de productos de alta tecnología durante su período inicial de arranque, se produce, en mayor o menor medida, en las organizaciones.

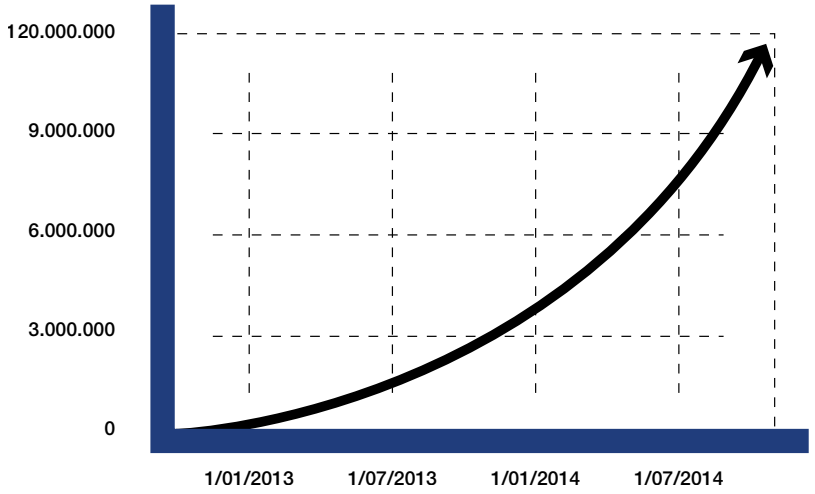
Precisamente por ello, este cambio en las formas de trabajo y de mentalidad se ha realizado bajo una aproximación inclusiva que contempla las necesidades de todas las personas de nuestra organización. Tal y como se ha indicado anteriormente, la tecnología, por sí misma, no cambia a las empresas, pero es un potente catalizador. Son los individuos, y muy especialmente todos aquellos que ocupan puestos de responsabilidad, quienes hacen realidad el proceso de cambio y conforman, a través del ejemplo, una cultura más abierta, colaborativa e innovadora.

El Entorno Colaborativo de BBVA, que ya hemos descrito, supone un cambio cultural relevante porque potencia un modelo de relación más transparente: todos sabemos lo que todos hacen; la gestión del conocimiento se hace, por fin, efectiva: desde la puesta en marcha de este entorno se han compartido más de once millones de documentos y el crecimiento muestra una tendencia exponencial.

Un elemento clave de esta plataforma son las comunidades del conocimiento, que están integradas con el resto de nuestras herramientas colaborativas. Su despliegue, que comenzó en enero de 2013, se está realizando de manera progresiva. Formar parte de la comunidad BBVA es un acto voluntario. En septiembre de 2014, 73.000 profesionales tenían acceso a las comunidades de conocimiento; de todos ellos, 21.500 habían creado ya su perfil y las empleaban de manera activa.

El trabajo colaborativo no se limita al ámbito interno, sino que va más allá de la propia compañía. A modo de ejemplo, se puede citar el BBVA Innvova Challenge Big Data, un evento del que pueden formar parte desarrolladores de todo el mundo para crear aplicaciones, servicios y contenidos a partir de millones de datos anónimos de transacciones con tarjeta. Esta iniciativa, pionera en España y México, supone un ejercicio de innovación abierta que nos ha acercado a nuevas ideas y talento.

Número de documentos compartidos en la nube



Avanzar hacia un banco cada día más digital también supone transformar la información sobre nuestros propios profesionales en conocimiento útil. En BBVA, nuestros equipos de recursos humanos ya están trabajando con técnicas de HR Analytics, con las que desarrollan proyectos como modelos predictivos para prever la escasez de perfiles clave en el futuro cercano. El objetivo final de estos estudios es determinar los perfiles profesionales y los estilos de liderazgo que mayor valor aportan al cliente y al negocio.

La reinvención de BBVA para afrontar la era digital está en marcha. Y supone una transformación completa del grupo. Sin duda, la mejora radical de las capacidades tecnológicas es indispensable en el proceso. Pero se trata de una condición necesaria, no suficiente; la clave del éxito está en el ámbito cultural. Es preciso realizar una transformación profunda en la forma de trabajar en todos los ámbitos de la organización. Las nuevas sedes de BBVA se convierten en una herramienta poderosa para impulsar esta transformación, favoreciendo el cambio en los marcos mentales de las personas, tanto a través del trabajo diario como de su impacto simbólico. En este sentido, La Vela, como los otros edificios corporativos de última generación, transmite, tanto dentro como fuera de la organización, nuestra voluntad de liderar la transformación de la industria financiera, a la vez que contribuye de manera efectiva a dicha transformación.



El equipo Nuevas Sedes BBVA, autor de este artículo, está compuesto por ***Iván ARGÜELLES CARRALERO*** *(Observatorio Lean y Nuevas Formas de Trabajo),* ***Gloria LAMAS RULL*** *(Directora de la Ciudad BBVA),* ***Beatriz LARA BARTOLOMÉ*** *(Directora de Transformación Corporativa),* ***Susana LÓPEZ ARIAS*** *(Directora Proyecto Nueva Sede Corporativa),* ***Belén PISERRA de CASTRO*** *(Directora de Inmuebles y Servicios Corporativos)* y ***Alfonso ZULAICA ALFONSO*** *(Director de Cultura Corporativa).*

Notas

1
Las formulaciones estratégicas y las actuaciones que se describen en este artículo son fruto del conocimiento y el esfuerzo de cientos de personas de BBVA, que están comprometidas con el desarrollo de las Nuevas Formas de Trabajo en BBVA. Los autores son miembros de ese gran equipo que ha contribuido, desde su área de competencia, a este proyecto y quieren expresar, en especial, su agradecimiento a Juan F. Cía, David Zafrilla, Ángel Galván, Abdallah Aberouch y Carlos Benítez Donoso por su valiosa ayuda.

2
Matemáticamente, el trabajo colaborativo se puede formular como Nx [2 (N-1) – 1], la suma de las interacciones entre N personas. Pongamos un ejemplo: cinco personas son capaces de generar cinco ideas de forma individualizada. Cuando trabajan en equipo, son capaces de generar diez ideas, fruto de las interacciones de todos con todos. Sin embargo, cuando lo hacen de forma colaborativa pueden trabajar simultáneamente tanto de forma aislada como en parejas, en grupos de tres, cuatro e incluso los cinco a la vez. De esta forma la suma de sus interacciones totales es setenta y cinco.

3
Quisiéramos expresar nuestro reconocimiento por el trabajo que están realizando y nuestro agradecimiento por compartirlo con el equipo de Nuevas formas de Trabajo de BBVA. Las visitas a las sedes corporativas de Apple, Cisco, IBM, Microsoft, Telefónica, Repsol, Google, SRI, Commonwealth Bank of Australia, MacQuarie Bank, Zara, etcétera, nos han ayudado en nuestra reflexión.

4
Certificaciones LEED: Campus BBVA en Madrid, España (Oro 2012); Sede BBVA en Asunción, Paraguay (Plata 2010); Oro en Estados Unidos en 5576 Grove Blvd. (Hoover), 430 NM Hwy 528 (Bernalillo), 8333 Douglas Ave. (Dallas), 2200 Post Oak Blvd (Houston), 2640 E. Harmony Rd. (Fort Collins), 15580 E. 104th Ave. (Commerce City), 2707 W. Lake Houston Pkwy (Kingwood), y 4868 Garth Road (Baytown); Plata 2012 en 10923 E. Baseline Road (Mesa, EE UU) y el Certificado 2013 en 1703 West 5th Street (Austin, EE UU).

5
Certificación ISO 14001 en España: Castellana 81 (Madrid), Gran Vía 1 (Bilbao), San Nicolás 4 (Bilbao), Recoletos 10 (Madrid), Plaza de Santa Bárbara 2 (Madrid), Manoteras 20 (ICh) (Madrid), F. Mompou 5 (LT-I) (Madrid), Pza. Catalunya 5 (Barcelona), Mª Tubau 10 (LT-II) (Madrid), Batanes 3 (Tres Cantos), Santa Bárbara 1 (Madrid), Gran Vía 12 (Bilbao), Alcalá 17 (Madrid), Isla Sicilia 3 (Madrid), Clara del Rey 26 (Madrid), La Palmera 61-63 (Sevilla), Pza. Ayuntamiento 9 (Valencia), Campus BBVA (La Moraleja), Isabel Colbrand 4, Castellana 79, Rambla d´Egara 350 (Terrassa), Monforte de Lemos s.n. (Vaguada) y Ciudad BBVA (Fase I).Certificaciones en otras geografías: ISO 14001 en Buenos Aires, Argentina; Venezuela 538-540, Reconquista 199, Reconquista 40, Maipú 356, Reconquista 281, Alsina 1717 y sesenta oficinas más.

6
El término «descubridores» puede tener una posible connotación negativa en otras geografías, por lo que cada país ha elegido la denominación que estima más oportuna (pioneros, facilitadores, etcétera).

7
George Pór definió el fenómeno de la inteligencia colectiva como «la capacidad de las comunidades humanas de evolucionar hacia un orden de una complejidad y armonía mayor, tanto por medio de mecanismos de innovación, como de diferenciación e integración, competencia y colaboración» <http://blogofcollectiveintelligence.com/author/coevolvingwithyou/>

Bibliografía

Chade-Meng Tan, *Search Inside Yourself*, Harper One, 2012.

J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*, Harper Business, 2001.

R. Connors, y T. Smith *Change the Culture, Change the Game: The Breakthrough Strategy for Energizing your Organization and Creating Accountability for Results*, Portfolio Trade, 2012.

IFTF, Institute for the Future. Future of Work <http://www.iftf.org/our-work/people-technology/technology-horizons/the-future-of-work>

B. D. Johnson, *Screen Future. The Future of Entertainment, Computing, and the Devices We Love*, China. Intel Corporation, 2010.

D. Kahneman (premio Nobel de Economía), *Thinking, Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011.

D. Kelley y T. Kelley, *Creative Confidence. Unleashing the Creative Potential Within Us All*, Crown Business, Penguin Random House Company, 2013.

T. W. Malone, *The Future of Work. How the New Order of Business will Shape your Organization, your Management Style, and your Life*. Harvard Business Review Press, 2004.

G.A. Moore, *Crossing the Chasm*, HarperBusiness, 1991.

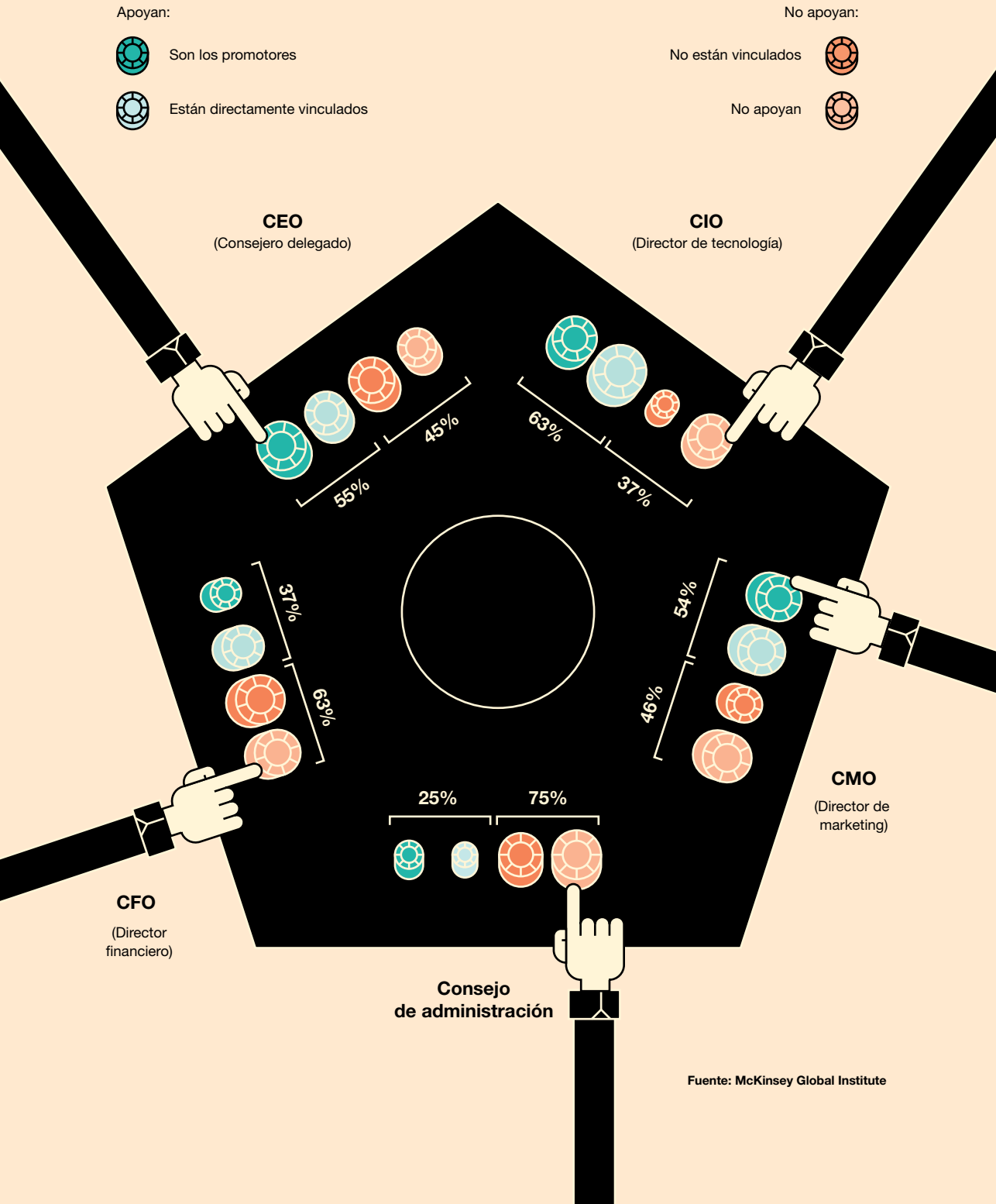
K. Sheridan, *Building a Magnetic Culture. How to Attack and Retain Top Talent to Create an Engaged, Productive Workforce*, McGraw-Hill, 2012.

C.Taylor, *Walking the Talk. Building a Culture for Success*, Random House Business Books, 2006.

Informe de Competitividad Global 2013-1014. Foro Económico Mundial <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf>

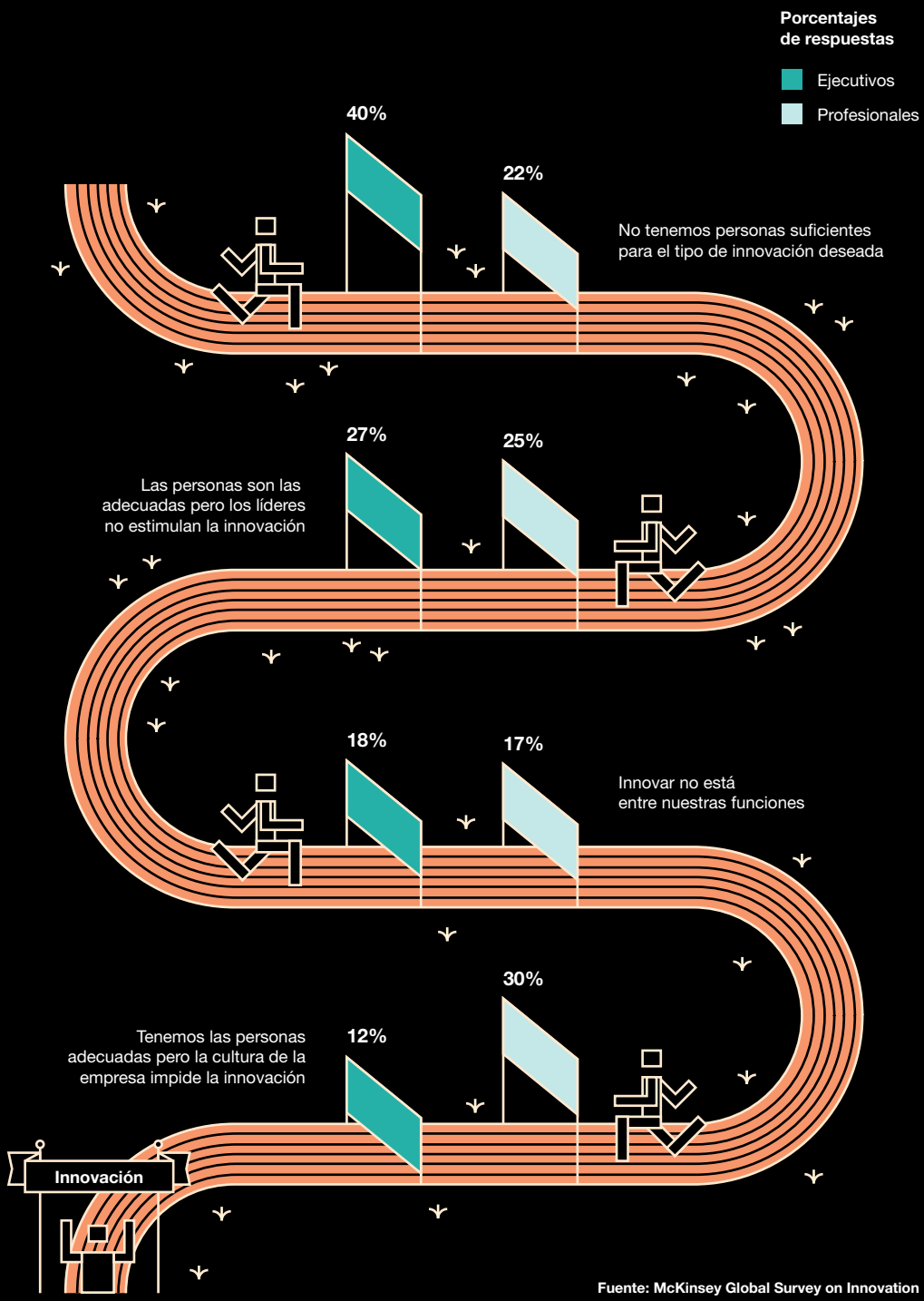
Liderazgo, estrategia y gestión

Nivel de apoyo según cargo en iniciativas de negocios digitales (2013)



Fuente: McKinsey Global Institute

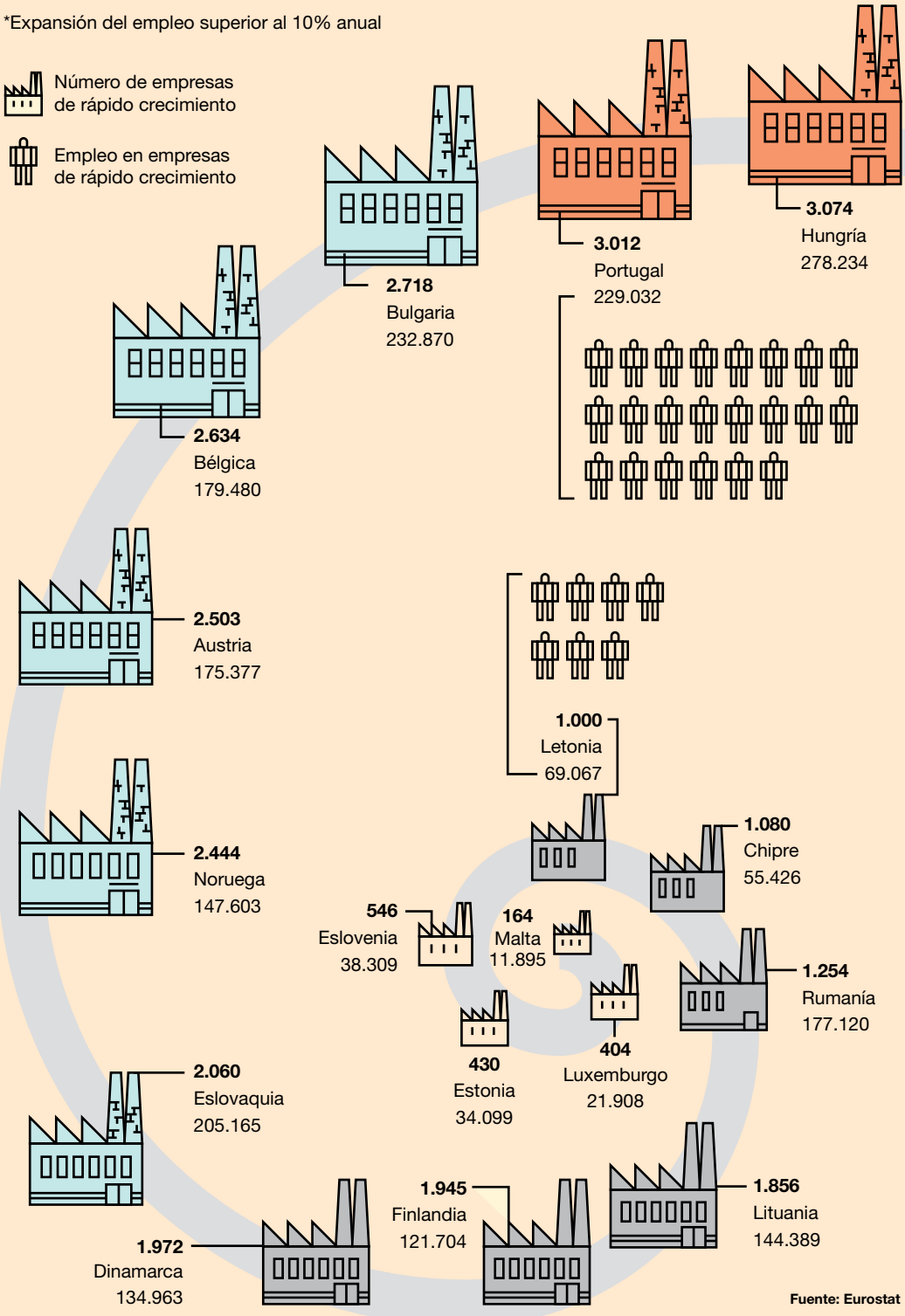
Factores que impiden la innovación en las empresas (2007)



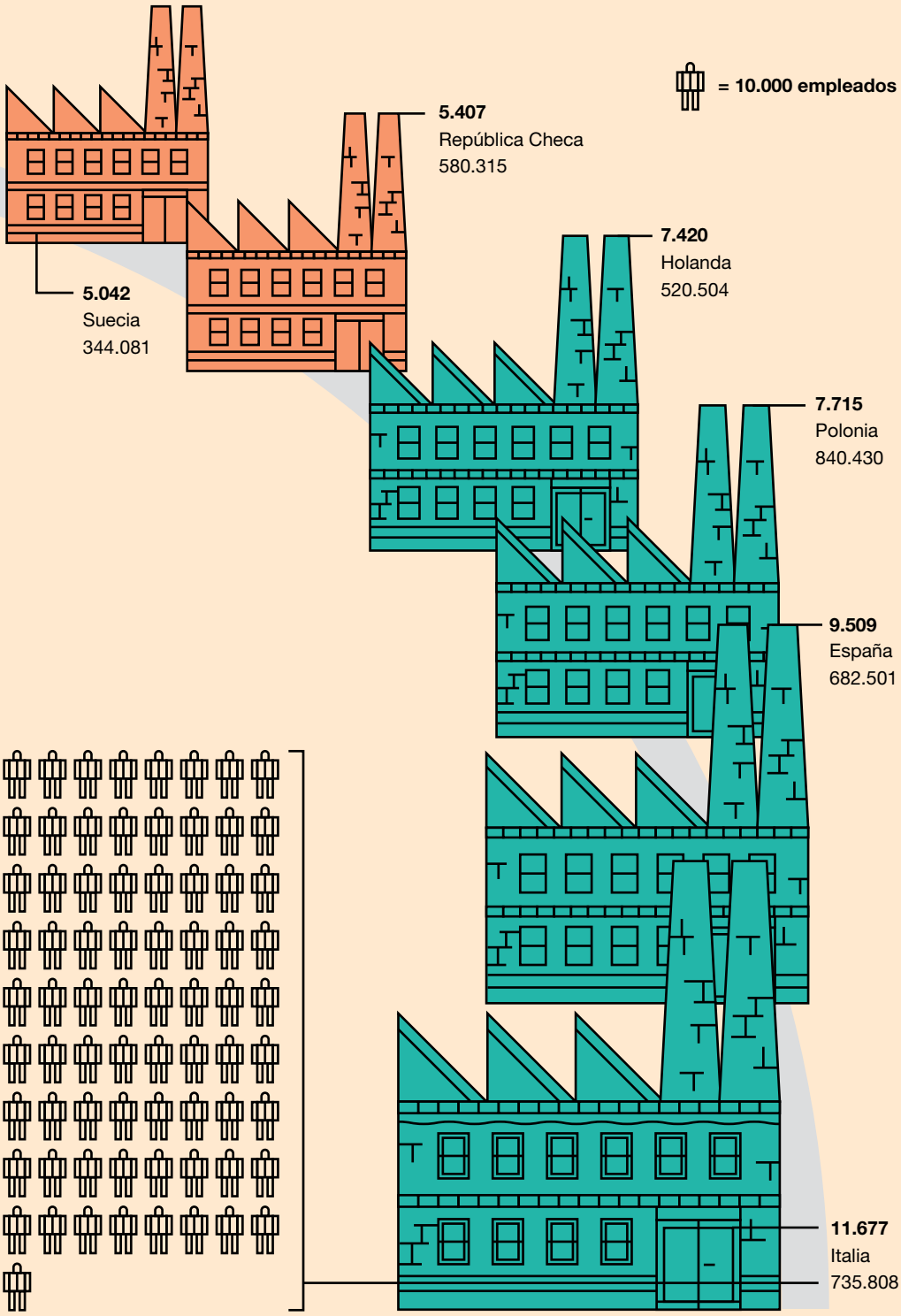
Fuente: McKinsey Global Survey on Innovation

Empresas con crecimiento rápido* en Europa (2012)

*Expansión del empleo superior al 10% anual



Fuente: Eurostat


= 10.000 empleados
5.407
República Checa
580.315
5.042
Suecia
344.081
7.420
Holanda
520.504
7.715
Polonia
840.430
9.509
España
682.501
11.677
Italia
735.808

Creación y desaparición de empresas en Europa (2011)

Número de empresas

Creación

Desaparición

Porcentaje sobre el total de empresas activas en cada país

Creación

Desaparición

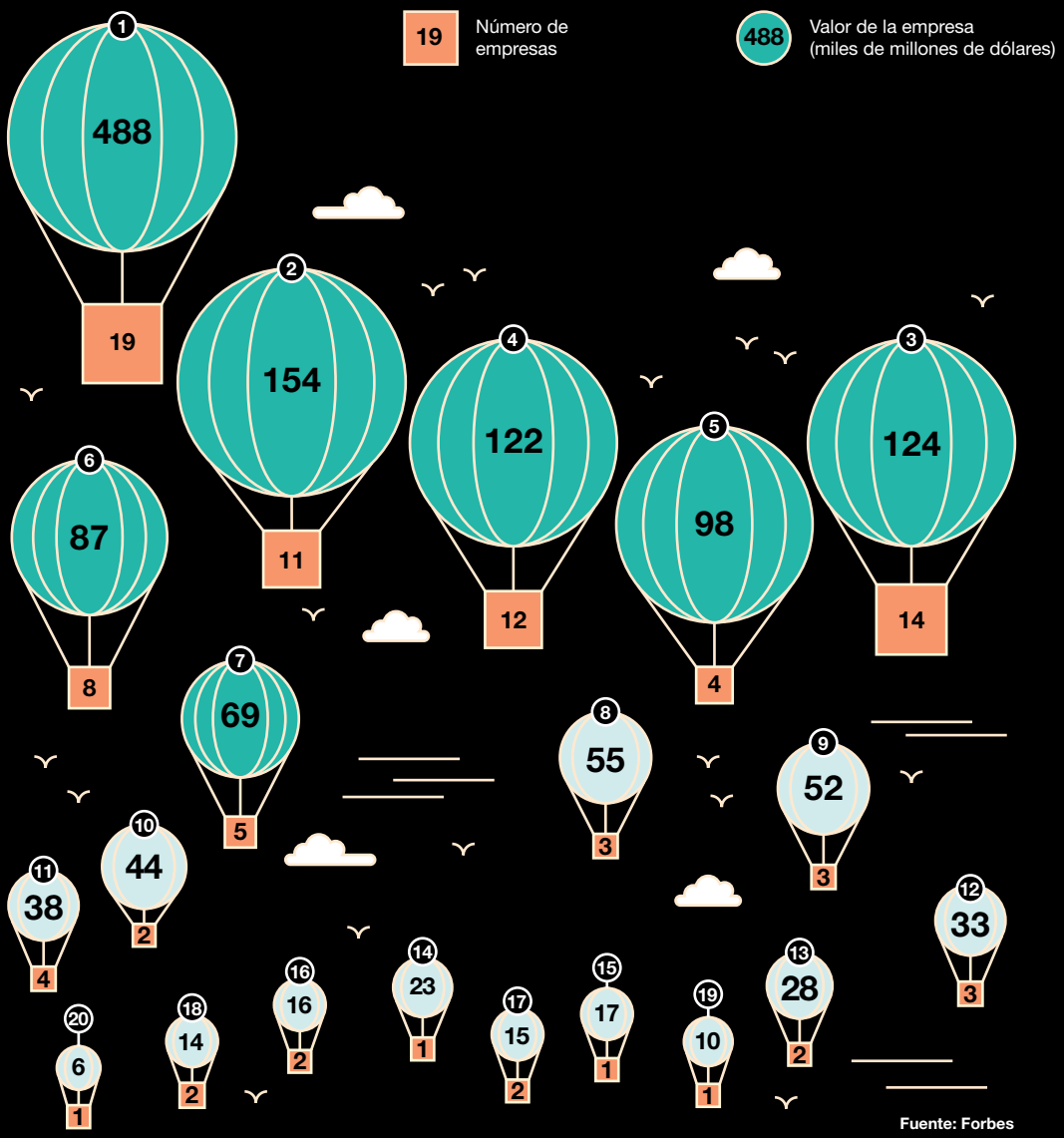


11,02%	**328.117**	**Francia**	**193.351**	**6,49%**
6,67%	**264.671**	**Italia**	**304.187**	**7,66%**
8,66%	**258.661**	**Alemania**	**246.552**	**8,26%**
7,98%	243.800	España	288.547	9,44%
12,39%	104.996	Portugal	204.239	24,10%
10,55%	104.479	República Checa	83.589	8,44%
11,01%	101.519	Holanda	65.957	7,16%
9,98%	55.676	Hungría	67.981	12,19%
10,84%	43.988	Rumanía	35.433	8,73%
10,96%	35.061	Bulgaria	39.183	12,25%
23,71%	31.299	Lituania	67.902	51,45%
5,25%	28.601	Bélgica	18.111	3,32%
12,09%	26.365	Dinamarca	25.592	11,74%
6,17%	20.952	Austria	21.602	6,36%
19,19%	16.880	Letonia	15.543	17,67%
10,16%	12.746	Eslovenia	8.800	7,02%
6,27%	11.847	Irlanda	12.611	6,67%

Fuente: Eurostat

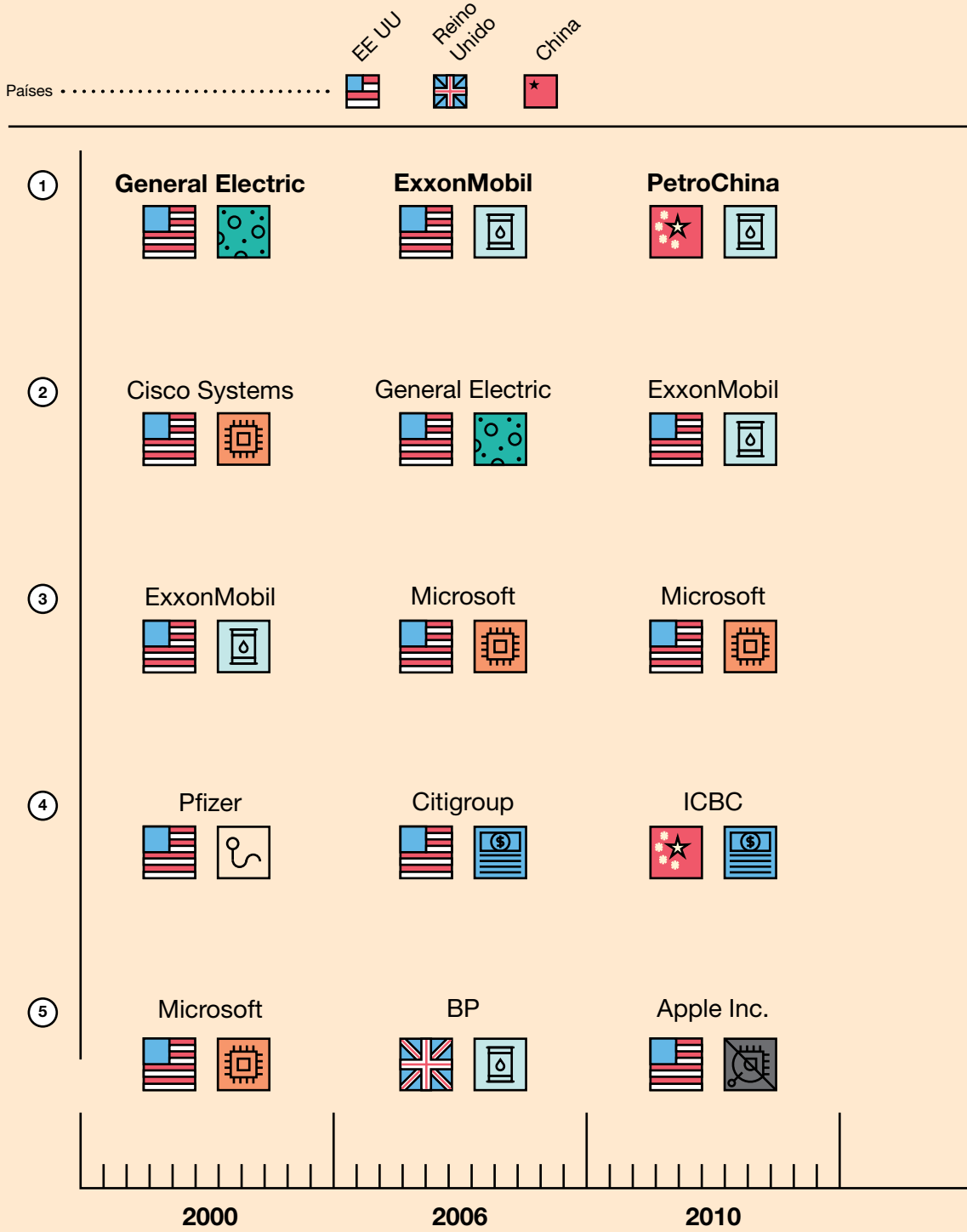
Las 100 empresas de mayor *brand value* en el mundo por sector económico (2013)

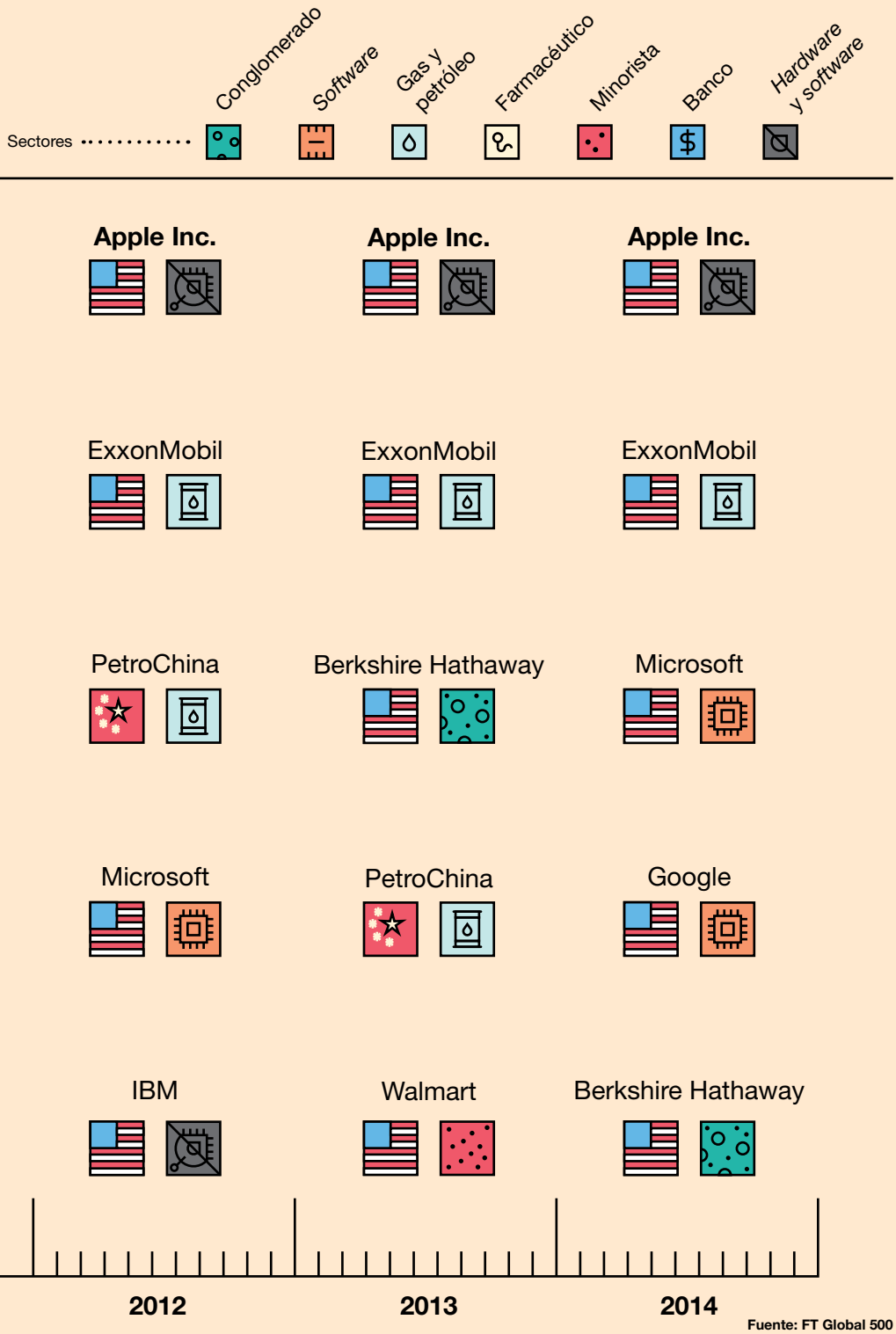
1. Tecnología
2. Automoción
3. Servicios financieros
4. Bienes de consumo empaquetados
5. Bebidas
6. Artículos de lujo
7. Comercio minorista
8. Empresas diversificadas
9. Restauración
10. Telecomunicaciones
11. Medios
12. Textil
13. Bebidas alcohólicas
14. Ocio
15. Tabaco
16. Transporte
17. Equipo pesado
18. Gas y petróleo
19. Servicios para empresas
20. Industria aeroespacial



Fuente: Forbes

Empresas más grandes del mundo por capitalización bursátil por país y sector (2000-2014)





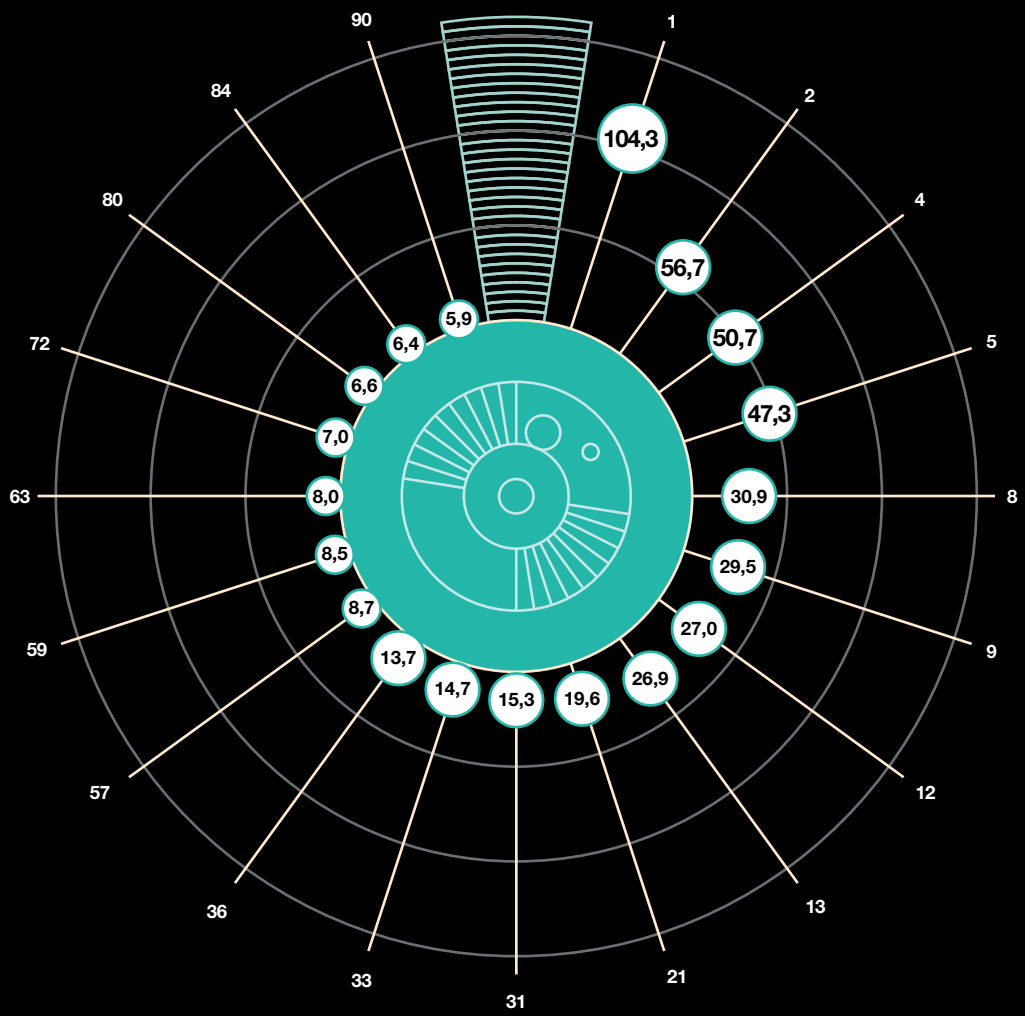
Fuente: FT Global 500

Valor de mercado de las empresas tecnológicas más grandes del mundo (2013)

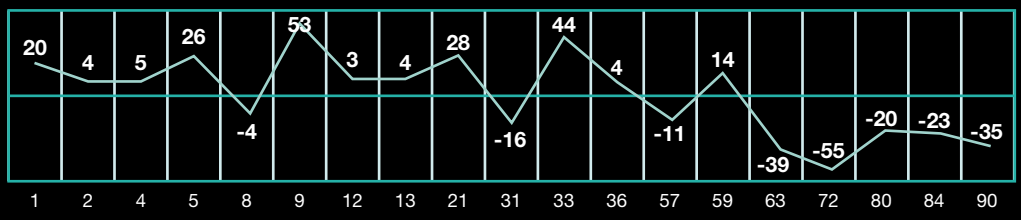
Posición en el *ranking* global del top 100:

1	Apple	13	Oracle	63	Nintendo
2	Microsoft	21	SAP	72	Nokia
4	IBM	31	Hewlett-Packard	80	Sony
5	Google	33	Amazon	84	Dell
8	Intel	36	Facebook	90	Ericsson
9	Samsung	57	Canon		
12	Cisco	59	eBay		

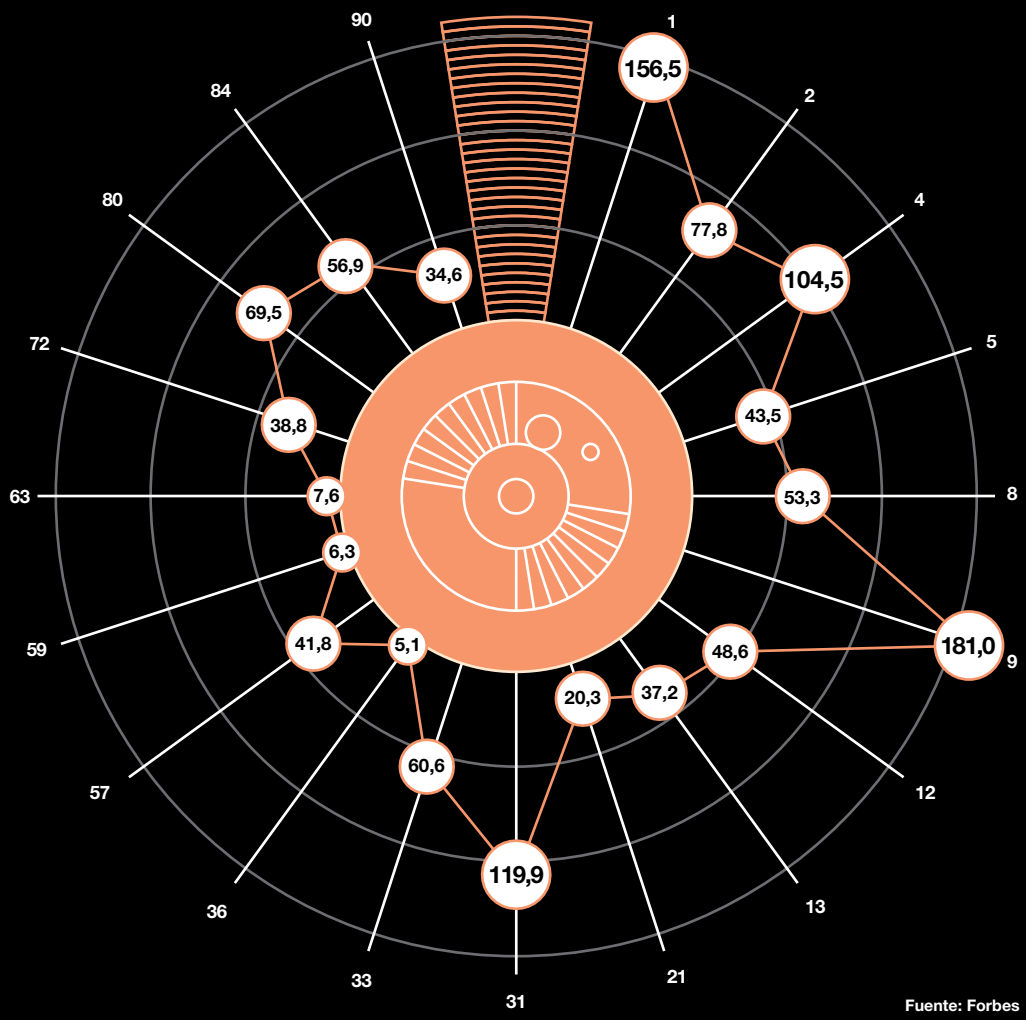
Valor de las empresas (miles de millones de dólares)



Crecimiento del valor de las empresas (2012-2013)



Ingresos de las empresas (miles de millones de dólares)



Fuente: Forbes

Gobernanza y gestión del cambio en la empresa del siglo XXI

William M. Klepper

El profesor Klepper presenta varios casos de estudio en el contexto de la gobernanza corporativa y la gestión del cambio de empresas que se enfrentaron a un deterioro de su ciclo de negocio y cuyos consejeros delegados se vieron en la obligación de liderar un cambio. Su argumento central es que el estilo del consejero delegado debe encajar con el del negocio en cada momento de su ciclo, y que el consejo de administración necesita intervenir de forma activa para ayudarle a cerrar posibles brechas entre sus habilidades/estilo y los requerimientos de la compañía.

Debido a lo cambiante de los ciclos de negocios, resulta imperativo que los consejos de administración evalúen continuamente el liderazgo y la estrategia de la compañía. Esto ayuda al negocio en todas sus etapas y puede contribuir a regular las relaciones entre el consejo de administración y el consejero delegado. Klepper sostiene que el progreso y el cambio son esenciales para la empresa del futuro. Para conseguirlos, el consejo de administración y el consejero delegado deben acordar un contrato social de valores compartidos, compromiso con los *stakeholders*, gestión del riesgo y transparencia. Esto proporciona la base para adecuar la estrategia y alineamiento de su sistema de negocio al paso del tiempo. Los consejos de administración deben vigilar que la agenda, las prácticas y el estilo del consejero delegado sean los adecuados para cada etapa del negocio.

William M. Klepper
Columbia Business School



William M. Klepper enseña Liderazgo Ejecutivo en el programa de MBA de la Columbia Business School desde 1996. Es director del equipo docente del programa de colaboración entre la Universidad de Columbia y el foro anual Financial Times (FT)/Outstanding Directors Exchange (ODX). En dicho foro presenta cada año un caso de estudio de gobernanza sobre una compañía del siglo xxi, los últimos han sido P&G (2013), HP (2012) y BP (2011). Su libro *The CEO's Boss: Tough Love in the Boardroom*, publicado en 2010 por Columbia University Press, fue seleccionado en diciembre de ese mismo año como uno de los cinco mejores libros por el portal livemint.com, del *Wall Street Journal*.

Claves para la empresa del futuro:

Desarrollar el contrato social

La colaboración entre el consejo de administración y el consejero delegado no puede basarse solo en buenas intenciones; ha de estar definida por una declaración explícita de las creencias y conductas que son esenciales para la voluntad general de la empresa. Los consejos de administración deberían compartir una serie de compromisos con el consejero delegado: compromiso con valores, con la evaluación de riesgos y compromiso con la superación continua.

Practicar el amor exigente

Abordar las realidades del ejercicio del consejero delegado con las dosis apropiadas de amor exigente antes de que la compañía y el consejero delegado se vuelvan disfuncionales. Los consejos de administración pueden aprender de quienes se dedican a estudiar el rendimiento del consejero delegado, el rendimiento de la compañía y los comportamientos de liderazgo disfuncionales. Aprovechar estas investigaciones puede ayudar a la empresa a prosperar en todas las etapas de su ciclo de negocio.

Perseguir la congruencia

Si se llega a la conclusión de que el consejero delegado no es capaz de adaptarse al ciclo de negocio cambiante, el consejo de administración tiene que entender su contexto y su propósito estratégico, es decir, su estrategia, antes de emprender la selección de un nuevo consejero delegado. Ha de determinar la posición y la agenda, las prácticas de la compañía y el estilo que debe tener el consejero delegado, e identificar brechas en estructura, procesos, plantilla y cultura, ya que esas brechas serán las prioridades del nuevo consejero delegado.

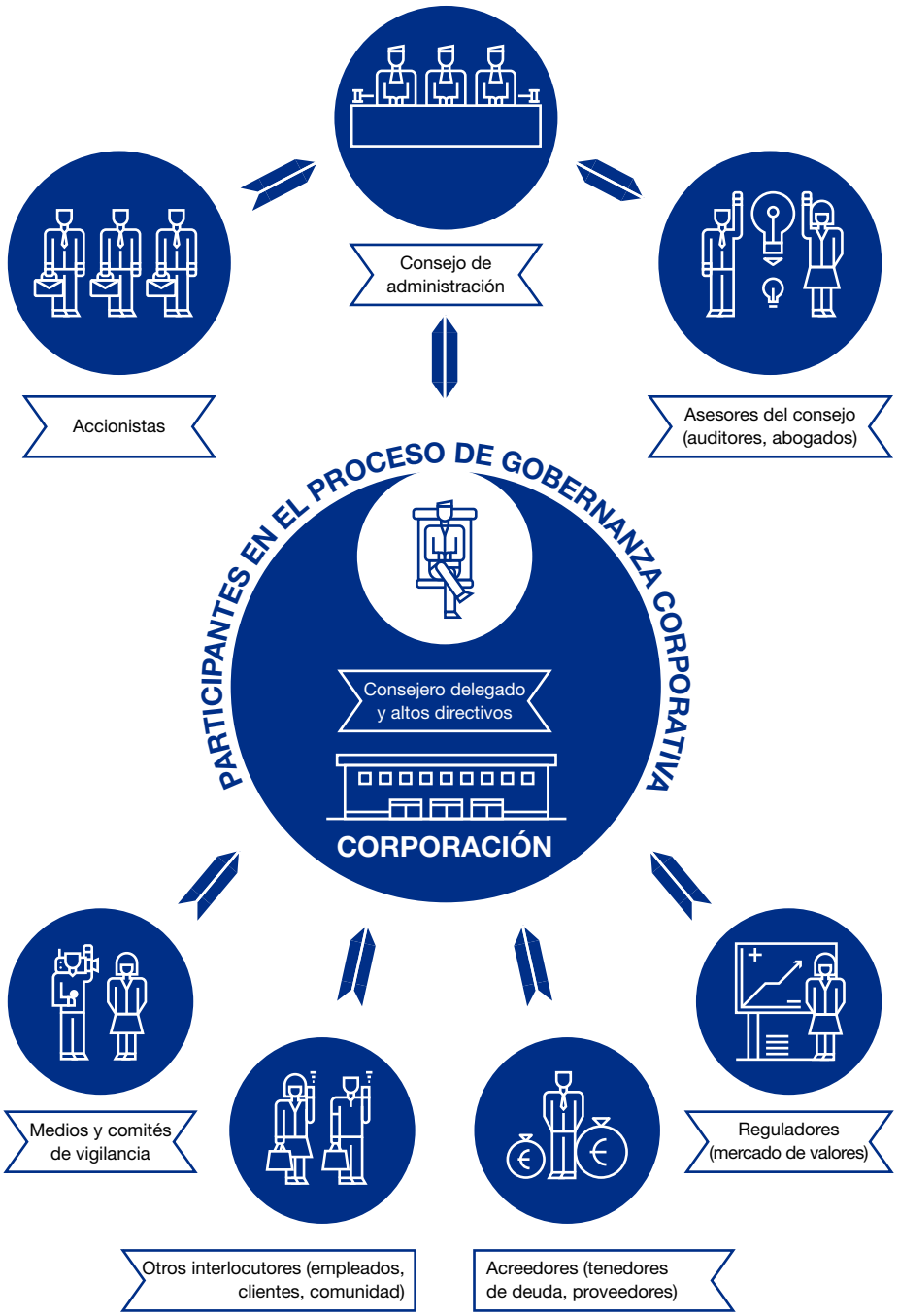
Gobernanza y gestión del cambio en la empresa del siglo XXI

Introducción

En la Columbia Business School enseñamos gobernanza corporativa dentro de la asignatura Individuo, Negocios y Sociedad y exploramos las conexiones entre gobernanza corporativa, liderazgo fundamentado en valores —la base para un buena gobernanza corporativa— y responsabilidad social corporativa. Además, contemplamos la gobernanza corporativa como un sistema de distribución de poderes entre los accionistas, el consejo de administración y el consejero delegado.[1]

Mi estudio de la gobernanza corporativa y de su intersección con el liderazgo ejecutivo y la responsabilidad corporativa me llevó a escribir *The CEO's Boss: Tough Love in the Boardroom* [El jefe del consejero delegado. Amor exigente en el consejo de administración], publicado por Columbia University Press en 2010.[2] El propósito de este libro era ayudar a los consejos de administración a operar de manera más efectiva como superiores directos del consejero delegado. En el número del primer trimestre de 2014, la revista *Corporate Board Member* publicó: «*The CEO's Boss* proporciona valiosas recomendaciones para construir una asociación fructífera y un plan de acción para una gran variedad de entornos de negocios».[3] El argumento central era que el estilo del consejero delegado tiene que

Qué es la gobernanza corporativa: un sistema de distribución de poderes entre accionistas, consejo de administración y consejero delegado



Keehner y Randall, *Introducción a la gobernanza corporativa*, IBS Curriculum

adaptarse a las distintas fases del ciclo de negocios y que el consejo de administración debe colaborar activamente con él para ayudarlo a salvar las brechas entre sus habilidades/estilo y lo que necesita la compañía para hacer frente a los desafíos en curso. A la hora de hacer esto, la empresas debe gestionar el cambio desde su estado actual hasta el deseado y futuro. Durante cada uno de los cuatro años transcurridos desde que empecé a defender la necesidad del amor exigente en los consejos de administración, he presentado casos de estudio de gobernanza en compañías del siglo xxi en el simposio de directivos sobresalientes llamado Financial Times/Outstanding Directors Exchange (FT-ODX) que se celebra anualmente en Nueva York.

Conjunto de casos



Estas compañías fueron seleccionadas porque, según los titulares del *Financial Times*, se enfrentaban a desafíos que requerían gestión de cambio. La única excepción es el Proyecto Wounded Warrior, un caso de estudio ya cerrado en el momento de escribir este artículo pero que usaremos como modelo de gobernanza y gestión de cambio en el siglo xxi.

En cada uno de estos casos de estudio de corporaciones con ánimo de lucro, las empresas se enfrentaron a un reto significativo en su rendimiento económico. Sufrían un deterioro de su ciclo de negocio y se estaba presionando a sus consejeros

delegados para que lideraran el cambio. En los consejos de administración de estas empresas las cosas empezaron a ponerse difíciles. Cuando esto sucede, la solución, tal y como prescribe mi libro *The CEO's Boss*, es amor exigente:

«Amor exigente es una expresión utilizada cuando una persona trata a otra con severidad con la intención de ayudarla a largo plazo».

- Conoce el estilo de comportamiento y las prácticas de liderazgo de tu consejero delegado.
- Conoce las necesidades de tu organización (estrategia, prioridades y carencias).
- Haz frente a las necesidades de la organización con el modelo de liderazgo que la ocasión requiera.
- Búscalo primero en tu consejero delegado y en los altos cargos de la compañía. Si no lo encuentras ahí, busca en otra parte.[4]

Las últimas presentaciones de casos de estudio realizadas en el FT-ODX han sido BP (2011), HP (2012) y P&G (2013); todas estas organizaciones habían cambiado de consejero delegado durante el periodo objeto de estudio. Tras su debacle en el golfo de México, BP destituyó a su consejero delegado y nombró a otro de dentro de la compañía. Después de tener tres consejeros delegados en siete años, HP eligió a un miembro del consejo de administración que no trabajaba en la empresa. Y espoleada por un inversor activista, P&G cambió su consejero delegado por el que tenía anteriormente. Vamos a examinar cada una de estas empresas del siglo xxi dentro del contexto de su gobernanza corporativa y su gestión del cambio.

British Petroleum (BP)

Después del vertido de petróleo en el golfo de México se presentó en el FT-ODX un caso de estudio examinando las consecuencias de este para el equipo directivo y el consejo de administración de BP. Luego se publicó en Columbia CaseWorks.[5] El desastre del Golfo puso en tela de juicio la capacidad de los líderes de BP, incluidos el consejero delegado y el consejo de administración, a la hora de gestionar su estrategia de crecimiento y su perfil de riesgo.

La explosión del Golfo

El 20 de abril de 2010, la plataforma petrolífera semisumergible Deepwater Horizon se incendió después de una explosión y dos días más tarde se hundió; murieron once personas. El resultado de esta explosión de la prospección petrolífera de Macondo en el golfo de México fue el sellado parcial de un pozo de petróleo

situado a 1.500 metros por debajo de la superficie del mar. Los expertos estimaron que el vertido equivalía a entre 35.000 y 60.000 barriles (de 5.600 a 9.500 metros cúbicos de petróleo) diarios. La tasa exacta de flujo no se pudo determinar debido a la dificultad para instalar mecanismos de medición a tanta profundidad, y sigue siendo motivo de debate. El vertido resultante cubría al menos 6.500 kilómetros cuadrados y fluctuaba de un día para otro en función de las condiciones meteorológicas. Afectó a las costas de Luisiana, Misisipi, Alabama, Texas y Florida.

Incidentes pasados

Aquel no fue el primer accidente en el que fallecieron trabajadores de BP. En marzo de 2005, la refinería de BP en la ciudad de Texas, una de las más grandes de la compañía, explotó. Murieron quince personas, ciento ochenta resultaron heridas y miles de residentes de las proximidades tuvieron que encerrarse en sus hogares. Cuando fueron sometidas a escrutinio después de dicha explosión, dos refinerías propiedad de BP en la ciudad de Texas y Toledo (Ohio) fueron halladas culpables de infracciones de seguridad voluntarias ocurridas entre junio de 2007 y febrero de 2010, tal y como determinaron las inspecciones realizadas por la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés). Jordan Barab, subsecretario de Trabajo en la OSHA, declaró: «No podemos más que concluir que BP se enfrenta a un problema sistémico grave de seguridad».[6]

Los consejeros delegados

Sir John Browne era presidente y consejero delegado de BP en el momento del desastre de la refinería de Texas y dimitió en 2007, cuando perdió el apoyo del consejo de administración después de una serie de reveses, incluida otra explosión en 2005. En sus memorias, *Beyond Business* [Más allá de los negocios], publicadas en febrero de 2010, antes del desastre del golfo de México, escribió que BP asumía riesgos desproporcionados —en adquisiciones, proyectos en el extranjero y perforación en aguas profundas— para salir de su condición de «compañía insular británica de peso medio».[7]

Cuando Tony Hayward se convirtió en el máximo responsable de BP en mayo de 2007, prometió devolver la compañía a sus orígenes. Geólogo de modales directos y con una larga trayectoria dentro de la empresa, en un discurso pronunciado en el Stanford Business School en 2009 dijo: «BP hace dinero porque alguien, en alguna parte, se pone todos los días unas botas, un impermeable, un casco y unas gafas y se pone a accionar válvulas… Y nos hemos olvidado de eso». Hayward también se comprometió a solucionar los problemas de seguridad que habían contribuido a la caída en desgracia de su predecesor. Aunque la compañía continuaría con sus «operaciones agresivas», según declaró, haría de la seguridad su «prioridad número uno»[8].

Antes de la explosión del 20 de abril en la plataforma Deepwater Horizon, en el golfo de México, Hayward afirmó en repetidas ocasiones que, con su nueva política, la compañía estaba matando a dos dragones a la vez: las brechas de seguridad que conducen a accidentes graves, incluida la explosión mortal ocurrida en la refinería de Texas, y unos costes desproporcionados que dejaban a BP muy por detrás de rivales como Royal Dutch Shell Plc y Exxon Mobil Corp. Una investigación del *Wall Street Journal* de documentos internos, archivos judiciales, investigaciones oficiales e informes de inspectores federales sobre BP, además de entrevistas con reguladores, revela una historia que no siempre coincide con las afirmaciones de Hayward sobre las mejoras en la seguridad.[9]

Dos semanas antes de la explosión en el Golfo, BP admitió que equipamiento en mal estado había producido la emisión de casi 250.000 kilos de sustancias químicas al aire de la ciudad de Texas y alrededores entre el 6 de abril y el 16 de mayo de 2010. Era la misma refinería que había explotado y causado la muerte a quince personas en 2005, pero esta vez el desastre había ocurrido bajo la dirección de Hayward. El escape incluía casi 8.000 kilos de benceno (un reconocido agente carcinógeno), 17.000 de óxido de nitrógeno (causante de problemas respiratorios) y 85.000 de monóxido de carbono.[10]

El consejo

El consejo de administración de BP sabía desde hacía años que la compañía tenía problemas de seguridad. BP congregó a una comisión de expertos independiente dirigida por el exsecretario de Estado, James Baker, para que investigara la seguridad en sus refinerías de Estados Unidos. Mientras los expertos trabajaban, en marzo de 2006 una fuga en un oleoducto de BP en Alaska provocó un vertido de más de 6.000 toneladas de crudo. El informe de la comisión, publicado en enero de 2007, es implacable y directo. Aunque se centra en las cinco refinerías de BP en Estados Unidos, sus investigaciones van más allá. Además de recomendar «liderazgo desde la cúspide de la empresa, empezando por el consejo de administración y de ahí hacia abajo», el informe concluye que «BP no había tenido un liderazgo efectivo en sus procesos de seguridad». Robert A. G. Monks, la autoridad en gobernanza corporativa que testificó como experto para un trabajador de la refinería de Texas víctima de la explosión, afirmó: «El consejo de administración de BP sabía que en la compañía imperaba una cultura de "primacía del ahorro sobre la seguridad". Eran conscientes de que los mecanismos para informar al consejo no funcionaban como es debido.

La comisión de expertos independientes recomendó a BP «liderazgo desde la cúspide de la organización empezando por el consejo de administración y de ahí hacia abajo»

El consejo tenía el deber ineludible de entender los riesgos que entrañaba la perforación de este pozo».[11]

Carl-Henric Svanberg se convirtió en presidente no ejecutivo del consejo de administración de BP en junio de 2009, después de una carrera profesional en Ericsson marcada por medidas agresivas de reducción de costes para devolver la rentabilidad a la compañía. A propósito de su nombramiento, Hayward declaró: «Es un hombre de negocios de talla internacional, famoso por su transformación de Ericsson. Puesto que compartimos puntos de vista sobre muchos aspectos de los negocios globales, confío en que trabajaremos juntos de manera muy efectiva en la próxima etapa de BP».[12]

Liderazgo para el futuro

El consejo de administración de BP sustituyó a Tony Hayward, cuyos numerosos traspiés durante el vertido de crudo durante tres meses en el golfo de México desencadenaron las iras de varios cargos públicos estatales y federales, así como de residentes de la región afectada. A través de un comité de selección, el consejo contrató a asesores externos que propusieron a un candidato de fuera de la compañía, Bob Dudley, como consejero delegado. Dudley, de cincuenta y cuatro años, había crecido en Misisipi, había pasado veranos pescando y bañándose en el Golfo y había dirigido las medidas de respuesta de BP al vertido. Dudley asumió su cargo el 1 de octubre de 2010, tras un periodo de transición de dos meses. «Examinaremos lo aprendido de este incidente. Examinaremos nuestra cultura y la seguridad de nuestras operaciones», declaró.[13]

Lecciones aprendidas

¿Cómo podrían el consejo de administración de BP y su nuevo consejero delegado, Bob Dudley, empezar juntos su viaje de descubrimiento? Podrían volver al Informe Baker de 2007 sobre la explosión de la refinería de Texas y contestar a las cuatro preguntas del análisis post mórtem (AAR, por sus siglas en inglés), a saber:

- ¿Cuál era nuestro propósito? (recomendaciones del Informe Baker).
- ¿Qué ocurrió entre 2007 y 2014? (¿infracciones de seguridad?).
- ¿Por qué ocurrió? ¿Por qué seguimos teniendo problemas de seguridad?
- ¿Cómo podemos hacerlo mejor? Es decir, ¿cómo podemos gestionar de manera paralela nuestra estrategia de crecimiento y nuestro perfil de riesgo? Sería razonable asumir que este análisis post mórtem ya se ha llevado a cabo.

Como se recomienda en *The CEO's Boss*, es necesaria «una estrecha colaboración entre el consejero delegado y los miembros del consejo de administración de la empresa». Sin embargo, para que se dé una colaboración estrecha no basta

desearla. Dudley y el consejo de administración de BP necesitan establecer expectativas claras y consensuadas respecto a esta colaboración, y acordar un contrato social. Parafraseando la obra original de Rousseau, cada uno debe someter «su persona y autoridad a la autoridad suprema de la voluntad general»; es decir, de la sociedad que forman el consejero delegado y el consejo. Como mínimo, este contrato social debería incluir compromiso con los valores, con los *stakeholders*, con la evaluación de riesgos y con la transparencia.[14]

El compromiso con los valores no se concibe como sustituto de la declaración pública de lo que representa BP: «Nos preocupa profundamente la manera en que proporcionamos energía al mundo. Por encima de todo, eso empieza por la seguridad y la excelencia de nuestras operaciones».

O de sus valores: «Seguridad, respeto, excelencia, valor, un equipo».

Recomienda que el consejero delegado y el consejo de administración definan los valores instrumentales a los que se comprometen de manera colectiva por el bien de su colaboración. Un ejemplo de dónde esta distinción supuso una diferencia es el caso de Tyco International y de su recuperación después del liderazgo fallido de su expresidente y consejero delegado, Dennis Kozlowski, sentenciado a entre ocho y veinticinco años de cárcel por robar siescientos millones de dólares a la compañía. Edward D. Breen fue nombrado nuevo presidente y consejero delegado de Tyco en 2002. En agosto de ese año, con la mejora de la gobernanza de la compañía como objetivo prioritario, Breen anunció el nombramiento de Jack Krol como director general. Juntos lideraron el establecimiento de un contrato social entre consejo de administración y consejero delegado, que está resumido en un documento titulado *Cómo nos conducimos*:

– Integridad

Nos exigimos mutuamente y a nosotros niveles máximos de integridad individual y corporativa frente a clientes, proveedores, vendedores, agentes y accionistas. Protegemos con vigor los activos de la empresa y cumplimos todas sus leyes y estipulaciones.

– Excelencia

Nos retamos continuamente los unos a los otros a mejorar nuestros productos, nuestros procesos y a nosotros mismos. Nos esforzamos siempre por comprender los negocios de nuestros clientes y proveedores y por ayudarles a alcanzar sus objetivos. La diversidad, el trato justo, el respeto mutuo y la confianza en nuestros empleados y nuestros clientes son nuestros valores de cabecera.

– Trabajo en equipo

Fomentamos un entorno que estimule la innovación, la creatividad y sea producto del trabajo en equipo y el respeto mutuo. Practicamos un liderazgo que enseña, inspira y promueve la participación plena y el desarrollo profesional. Fomentamos la comunicación y la interacción abiertas y efectivas.

– **Responsabilidad**

Cumpliremos los compromisos adquiridos y asumiremos responsabilidad personal de todas las acciones y todos los resultados. Crearemos una disciplina operativa de mejora continua que se integrará en nuestra cultura.[15]

Hoy, estos principios de gobernanza del consejo de administración se han hecho extensivos a todos los empleados de Tyco International y a la manera en que interactúan con los *stakeholders* y entre sí.

De la lectura de los informes anuales de BP posteriores a la explosión del Golfo se desprende un hincapié en el compromiso con los accionistas, la evaluación del riesgo y la transparencia. Solo quedaría recomendarles que fortalecieran su resolución de cumplir con sus compromisos por medio de un nuevo contrato de cooperación entre consejero delegado y consejo de administración, un contrato social que recoja sus principios de gobernanza.

Hewlett-Packard (HP)

El programa de casos de estudio Columbia CaseWorks examinó la gobernanza corporativa de HP para el periodo comprendido entre 1999 y 2005. «En julio de 1999, Carly Fiorina pasó de talento emergente en Lucent Technologies a consejera delegada y, más tarde, presidenta del consejo de administración de HP. Durante los años que ocupó dichos cargos, Fiorina dirigió varias acciones destinadas a transformar y revitalizar la compañía. Especialmente notable fue su decisión de fusionarse con Compaq Computers, que desencadenó una batalla de influencias capitaneada por Walter Hewlett, hijo del cofundador de la compañía, sobre el rumbo que debía tomar la empresa. En febrero de 2005, Fiorina fue despedida apresuradamente, y fueron muchas las especulaciones sobre qué otros factores, al margen de su rendimiento como consejera delegada, habían pesado en la decisión.»[16]

En 2012 llegó el momento de examinar de nuevo a HP. En el simposio FT-ODX se presentó su caso de estudio actualizado.[17] Entre 2005 y 2011, el consejo de HP había contratado y despedido a otros dos consejeros delegados. Mark V. Hurd había sido nombrado consejero delegado después de que investigara un escándalo del consejo de administración relativo al espionaje por parte de la compañía a miembros del consejo, empleados y periodistas. Como resultado de aquella investigación, el consejo dejó claro que todos los directivos, así como los cargos ejecutivos y los empleados, deberían regirse por un estricto código ético coherente con los valores y estándares históricos de HP. La empresa ha defendido y continuará defendiendo un código de comportamiento conocido como «Estándares de conducta en los negocios» para sus directores, cargos ejecutivos y empleados. Dicho código tiene como fin fomentar la confianza de

manera gradual, tomando decisiones éticas, emprendiendo acciones cuando se da mala conducta profesional y evitando que quienes cooperen en las investigaciones puedan sufrir represalias. En la memoria anual de HP correspondiente a 2005, Hurd afirmaba: «HP está en el proceso de construcción de una cultura de responsabilidad y ejecución. Tenemos una marca fuerte y una clientela fiel que quiere ver progresar a HP. Seguiremos dedicando todo nuestro esfuerzo a asegurarnos de que estamos a la altura de nuestros compromisos con los clientes, nuestros socios, nuestros empleados y nuestros accionistas». En agosto de 2010, Hurd fue despedido por irregularidades en su cuenta de gastos en relación con una contratista —del sexo femenino—. Michael Holston, vicepresidente ejecutivo y asesor jurídico general de HP, declaró que el comportamiento de Hurd «demostraba una falta total de buen juicio».[18]

El consejo de administración contrató como nuevo consejero delegado a Leo Apotheker, que ya había desempeñado dicho cargo en SAP. Apotheker tenía la intención de convertir HP en una compañía de *software* y centrada en internet. Fue despedido al cabo de once meses, periodo durante el cual HP obtuvo escasos beneficios e hizo adquisiciones de elevado coste. La más notable de estas fue Autonomy, el fabricante de *software* británico, por 11.100 millones de dólares. Después HP tuvo que asumir deudas de Autonomy por valor de 8.800 millones de dólares, lo que significa que pagó el 79% de más por su adquisición.[19]

El consejo y el consejero delegado deben mirar siempre más allá del corto plazo. El consejo tiene la responsabilidad de hacer preguntas, pensar de manera independiente y practicar el amor exigente cuando es necesario

Al comienzo de su mandato como consejero delegado, Apotheker incorporó cinco miembros más al consejo de administración. Entre ellos se encontraba Meg Whitman, antigua responsable de eBay. El 4 de septiembre de 2011 fue nombrada nueva consejera delegada de HP, la tercera en siete años. El presidente del consejo de HP, Raymond Lane, defendió lo precipitado de la decisión con el argumento de que Whitman era la candidata idónea para el cargo. «Meg ha demostrado ser una líder de personas», dijo en una entrevista con la CNBC. Apotheker tiene «grandes cualidades, pero no las que son necesarias aquí y ahora».[20]

En el cumplimiento de sus funciones como líderes corporativos, un consejo de administración y un consejero delegado deben mirar siempre más allá de los intereses inmediatos y a corto plazo a la hora de dictar políticas y tomar decisiones que actúen en beneficio de la empresa con un horizonte de futuro. El consejo tiene la responsabilidad ineludible de «hacer preguntas, pensar de manera independiente y practicar el amor exigente cuando es necesario» (*The CEO's Boss*). En el caso de HP, el consejo ha admitido que la compañía se encuentra en un

proceso de cambio de rumbo que requerirá que su consejera delegada permanezca más de un año en su puesto. Whitman declaró que HP necesitaría cuatro años más para recuperar «la confianza en sí misma».[21]

Lecciones aprendidas

En el caso de Apotheker, era evidente que la compañía necesitaba identificar y contratar a un consejero delegado cuyo talento y enfoque imprimieran a la empresa un rumbo totalmente distinto del que arrastraba. El consejo de administración, como «jefe» del consejero delegado, necesita saber específicamente qué habilidades, visión, enfoque y estilo de gestión requiere dicho consejero delegado. ¿Qué criterios debería seguir un consejo de administración a la hora de valorar candidatos y hacer la mejor elección para la empresa y sus partes interesadas?

Para determinar si un posible consejero delegado se ajusta a las necesidades del negocio —el llamado «alineamiento estratégico» del consejero delegado— se recomienda seguir el siguiente proceso de cuatro pasos:[22]

- **Paso 1**

El consejo necesita comprender muy bien su contexto y su propósito estratégico —en suma, su estrategia— antes de poder aspirar a abordar de manera productiva el proceso de selección de un consejero delegado. Solo una vez hecho esto, podrá abordar el paso siguiente.

- **Paso 2**

Determinar, en función de la posición que ocupa la empresa, la agenda de actuación, las prácticas y el estilo requeridos para un consejero delegado.

- **Paso 3**

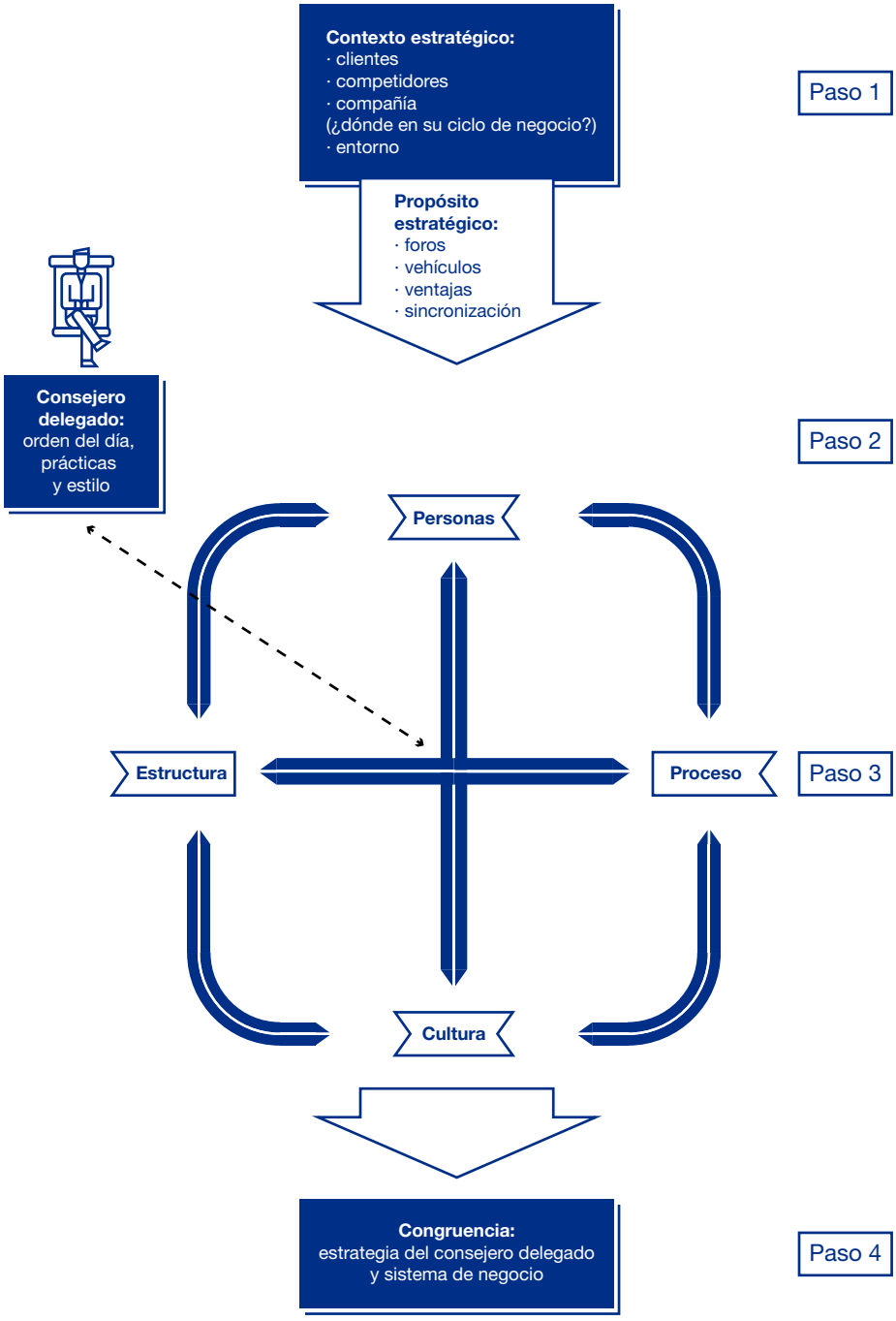
El consejo de administración debe evaluar el alineamiento de los distintos elementos de la organización (estructura, proceso, personal, cultura) e identificar posibles brechas, pues estas serán las prioridades estratégicas del consejero delegado.

- **Paso 4**

Adquirir un grado de congruencia entre la estrategia, el consejero delegado y el sistema de negocio.

Como parte del paso 1, no es infrecuente que el consejo trabaje con una empresa consultora de gestión para aclarar su contexto estratégico mediante un análisis de punto de partida que ponga de manifiesto las necesidades estratégicas concretas que deberá abordar el consejero delegado.

Alineamiento del consejero delegado



D. C Hambrick y J. W. Fredrickson, «Are you sure you have a strategy?», *Academy of Management Executive*, 15 (2001), pp. 48-59; M. Tushman y C. O'Reilly, *Managerial Problem Solving: A Congruence Approach 2007*, Harvard Business Publishing, 2007.

Para el paso 2, el consejo debe prestar especial atención al ciclo de negocio en que se encuentra en ese momento la compañía, ya que hay líderes mejor preparados para gestionar, por ejemplo, en una etapa temprana del ciclo de negocio, mientras que otros son más indicados para dirigir una empresa ya consolidada. El estilo de comportamiento del consejero delegado también tiene gran importancia, puesto que determina si es el idóneo para las circunstancias. ¿Es, por ejemplo, una persona determinada, expresiva, afable o analítica? ¿Hasta qué punto se ajusta su estilo personal con las necesidades actuales del negocio? Prestar atención al comportamiento y al estilo resulta especialmente crucial en momentos de crisis.

Durante el paso 3, el consejo se centra en alinear el sistema de negocio. Todos los candidatos a consejero delegado querrán saber qué no funciona en la empresa y qué necesita arreglarse. Antes de hablar con ellos, el consejo debe determinar qué es lo que está deteriorado, es decir, qué elementos del sistema de negocio no están alineados y, por tanto, no están secundando la estrategia actual.

Cuando el consejo llegue al paso 4, sus miembros deben ser conscientes de la necesidad de que el consejero delegado ejerza tanto liderazgo como gestión estratégicos. El liderazgo estratégico requiere un conjunto específico de programas, prácticas y comportamientos que desembocarán en el «cambio que desea la organización». La gestión estratégica ordena todos los elementos del sistema de negocios para hacer posible ese cambio. Una vez insertado en el sistema de negocio, el consejero delegado será un catalizador o un obstáculo para el cambio deseado por el consejo de administración.

Llegar a la congruencia entre estrategia, consejero delegado y sistema de negocio es un proceso de descubrimiento cuya efectividad viene determinada por la capacidad de hacer las preguntas adecuadas. Las siguientes resultarán de utilidad para un consejo de administración que busque explorar y validar su elección de un nuevo consejero delegado:

– Estructura

¿Cómo alinearía sus actividades como consejero delegado para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio? ¿Considera que el diseño actual de la empresa le proporciona la estructura necesaria para respaldar nuestro objetivo estratégico? ¿Hay sistemas que en su opinión no están alineados?

– Proceso

¿Cómo mejoraría el flujo de trabajo dentro de la organización? A su juicio, ¿cuáles son los conocimientos, las destrezas y la información necesarios para mejorar nuestros procesos de trabajo? En su opinión, ¿están alineados nuestros indicadores y medidores de rendimiento?

– Personas

¿Cree que nuestros empleados poseen las competencias requeridas? ¿Tiene en mente algún tipo de cambio? De ser así, ¿cómo se ajusta a las expectativas y motivaciones de nuestros empleados?

– **Cultura**

¿Cómo deberíamos hacer las cosas aquí para respaldar su plan estratégico? ¿Coinciden las normas y valores de la compañía con los suyos? En caso afirmativo, ¿de qué manera?

Los informes anuales de HP posteriores al nombramiento de Meg Whitman reconocen abiertamente la actual estrategia de cambio de 180 grados y el desafío al que se enfrentan los líderes de la compañía para alinear el sistema de negocio de esta con dicho cambio. Recientemente, el consejo de administración anunció que su presidente interino, Ralph Whitworth, que dos meses antes había asumido provisionalmente el cargo cuando el presidente no ejecutivo Raymond J. Lane dimitió, se marchaba por motivos personales y que Meg Whitman sería consejera delegada y presidenta del consejo de administración. HP había separado estos dos cargos después de despedir a Carly Fiorina, que ocupaba ambos, en 2005. La eliminación de una presidencia no ejecutiva no ha estado exenta de controversia.[23] Meg Whitman, en su doble papel de consejera delegada y presidenta del consejo, tendrá que alcanzar cohesión en dos frentes: alineamiento del consejero delegado con la estrategia/sistema de negocio, así como coherencia en la colaboración entre el consejero delegado y el consejo de administración. Para que esto ocurra es necesario que BP renueve su contrato social, sus principios de gobernanza.

Procter and Gamble (P&G)

En la edición de 2013 del simposio FT-ODX, se trató la cuestión de cómo gestionaba el consejo de administración de P&G la estrategia del consejero delegado y a sus activistas. El caso de estudio se convirtió después en material para una publicación de Columbia CaseWorks titulada «Procter & Gamble in 2013: A Board Adrift?» [Procter & Gamble en 2013. ¿Un consejo a la deriva?].[24] La razón por la que se planteó esta pregunta es la reacción del consejo de administración a la confrontación con el inversor activista William Ackman, que exigió el cese del consejero delegado de P&G, Bob McDonald, debido al bajo rendimiento económico de la empresa durante su mandato. En mayo de 2013, el consejo sustituyó a McDonald, que había sido nombrado consejero delegado en 2009, por su predecesor en el cargo, A. G. Lafley. No era la primera vez que un consejo de administración de P&G sustituía a su consejero delegado después de un rendimiento económico pobre. En julio de 2000, las acciones de la compañía registraron un mínimo histórico después de caer hasta el 50% en un plazo de algunos meses. A su vez, Lafley había sustituido a Durk I. Jager, que solo había sido consejero delegado diecisiete meses. En los nueve años de mandato de Lafley, las ventas orgánicas anuales crecieron —de media— el 5%; los beneficios por acción de actividades recurrentes el 12%, y la productividad del flujo de caja libre aumentó el 111%.[25]

El nombramiento de McDonald fue producto de un proceso de planificación sucesoria realizado con cuidado a lo largo de varios años. Tal y como lo explicó Lafley: «Comparamos candidatos internos con consejeros delegados externos y fuertes que conocían miembros del consejo. Llegamos a la conclusión de que no hacía falta recurrir a alguien de fuera, que no sería tan positivo para P&G».[26] En muchos sentidos, McDonald era un sucesor elegido a dedo por Lafley. Los dos habían pasado la mayor parte de sus carreras profesionales en P&G y habían desarrollado juntos su estrategia de crecimiento basada en la entrada en mercados emergentes de todo el mundo. Ahora, bajo el mandato de McDonald, P&G había rendido por debajo de sus competidores (Colgate-Palmolive, Clorox y Unilever) durante el periodo comprendido entre 2009 y 2012. Además, Unilever estaba ya bien establecida en aquellos mercados emergentes de los cuales, según los planes de Lafley y McDonald, tenían que salir los nuevos beneficios de la compañía.

«P&G en 2013: ¿un consejo a la deriva?». La razón de esta pregunta es la reacción del consejo ante un inversor activista que exigió el cese del consejero delegado por el bajo rendimiento económico durante su mandato

La apuesta de McDonald por los mercados emergentes estuvo acompañada de una reducción de costes en la empresa. En su carta anual a los accionistas de 2012, P&G justificaba así sus medidas: «A principios de este año anunciamos nuestro objetivo de haber ahorrado diez mil millones en costes para cuando terminara el año fiscal 2016. Este programa incluye seis mil millones de ahorro en costes de artículos vendidos, mil millones de eficiencia de inversión en marketing y tres mil millones de gastos que no son de fabricación». A pesar de todos los esfuerzos de McDonald, P&G siguió teniendo dificultades, sus beneficios netos cayeron y las acciones se estancaron, mientras que sus competidores obtenían un rendimiento excelente en los mercados emergentes. Sin embargo, esta declaración en la memoria anual de 2012 confirmaba el compromiso del consejo con la estrategia de McDonald: «Observamos importantes oportunidades de crecimiento, puesto que nuestro negocio en los mercados en desarrollo sigue siendo un porcentaje de las ventas más pequeño que el de alguno de nuestros competidores en esos mismos mercados, y continuaremos centrándonos en hacer crecer nuestro negocio en aquellos mercados potenciales que consideramos más grandes e importantes».[27]

Inversor activista

En 2012, William Ackman reveló que Pershing Square Capital Management poseía alrededor del 1% de las acciones de P&G, lo que le convertía en uno de los mayores

accionistas de la compañía. De inmediato empezó a presionar por un cambio en el gigante de los productos de consumo. En sus declaraciones públicas se mostraba respetuoso con el consejo de administración, pero crítico con McDonald. Este, en su opinión, carecía de objetivos claros y no poseía las habilidades necesarias para poner en práctica la estrategia para los mercados emergentes reduciendo costes al mismo tiempo.[28] Los analistas empezaron a criticar a la compañía utilizando los criterios de Ackman.

En septiembre de 2012, Ackman se reunió con dos miembros del consejo de administración de P&G (Kenneth Chenault, consejero delegado de American Express, y W. James McNerney Jr., presidente y consejero delegado de The Boeing Company). Más tarde ese mes, *Bloomberg Businessweek* informó de que el consejo de administración de P&G reiteraba su confianza en McDonald. McNerney reconoció en una declaración pública que el consejo de P&G seguía muy de cerca la estrategia de McDonald y añadió: «El consejo le apoya plenamente mientras la pone en práctica».[29]

McDonald intensificó sus esfuerzos para devolver a P&G al buen camino y, con ello, neutralizar el intento de Ackman por echarle. En noviembre de 2012, P&G anunció un programa agresivo de recompra de acciones para 2013, algo a lo que McDonald se había opuesto denodadamente meses antes de ese mismo año. El anuncio se hizo un mes después de que P&G hiciera público que sus beneficios del primer trimestre fiscal de 2013 habían caído el 6,9% y que las ventas habían disminuido el 3,7%.[30]

McDonald aprovechó la oportunidad para reiterar los objetivos de reducción de costes de P&G, incluidos planes de despedir entre el 2 y el 4% de los trabajadores de la compañía, y reafirmar la estrategia «40/20/10», detallada en la memoria anual de P&G de 2012. Explicado brevemente, McDonald apostaba por un crecimiento de la empresa concentrándose en sus cuarenta productos más rentables, sus veinte innovaciones de mayor envergadura y los diez mercados emergentes con mayor potencial de crecimiento.[31]

Por su parte, Ackman siguió en sus trece y declaró: «Estamos encantados de ver que la compañía ha hecho progresos, pero P&G se merece ser dirigida por uno de los mejores consejeros delegados del mundo. No creemos que Bob McDonald cumpla ese criterio».[32]

El consejo cede

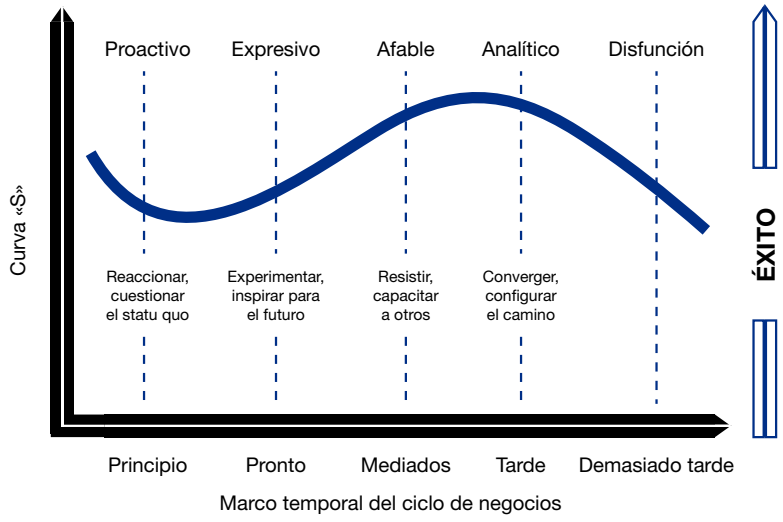
Un jueves por la tarde, el 23 de mayo de 2013, P&G difundió un comunicado de prensa anunciando que McDonald cesaría de manera oficial el 30 de mayo en sus cargos de consejero delegado y presidente del consejo de administración.[33]

McDonald había terminado por dimitir, cediendo así a las presiones de Ackman y a los pobres resultados trimestrales de P&G, y Lafley regresó para ocupar su puesto. De cara al público, la marcha de McDonald se describió como dimisión voluntaria y no como una imposición del consejo.

Puede que el consejo no decidiera libremente cesar a McDonald y actuara en respuesta a las presiones de Ackman, pero desde luego sí fue suya la elección de Lafley como sucesor. A McDonald se le notificó el despido con días de antelación, en lugar de semanas o incluso meses.[34] ¿Era Lafley la persona idónea para el puesto? Algunos expertos de dentro del sector, entre ellos Jason Tauber, analista de investigación para el equipo Large Cap Disciplined Growth en el grupo Neuberger Berman (que entonces poseía 8,7 millones de acciones de P&G), sugirió que traer de nuevo a Lafley denotaba «escasa planificación sucesoria por parte del consejo de administración».[35]

The CEO's Boss hace hincapié en que hay una jerarquía de necesidades en toda empresa y que, por lo general, esta se expresa en su estrategia, sus prioridades y las brechas entre rendimiento y oportunidad; es decir, en la diferencia cuantificable entre su estado actual y el estado futuro y deseado. Si hay una falta de sincronía entre las necesidades concretas de la organización en un momento determinado y las prácticas de liderazgo de su consejero delegado, entonces el consejo de administración debe intervenir, ya sea mediante la orientación (amor exigente) o la acción, cesando al consejero delegado, por ejemplo. En el caso de HP, *The CEO's Boss* propone un modelo de actuación que permite decidir si un candidato a consejero delegado se ajusta a las necesidades de un negocio específico.[36]

Modelo de liderazgo integrado
Agenda, prácticas y estilo del consejero delegado



Klepper, 2010 (adaptado de Hambrick y Fukutomi, 1991; Kouzes y Posner, 1987; Merrill y Reid, 1981)

De Lafley se espera que durante su segunda etapa como consejero delegado imprima un cambio de rumbo radical a P&G. Es cierto que al final de su primer mandato se marchó como un héroe, pero ahora que concluye el primer año de su segunda etapa aún le queda hacer avanzar de manera significativa la aguja del precio de las acciones de P&G de donde la dejó McDonald: en alrededor de ochenta dólares por acción. En el futuro es recomendable que el consejo de administración de P&G busque al consejero delegado que mejor se ajuste a sus necesidades tanto dentro como fuera de la compañía. BP estuvo sometida a una presión similar, la de cambiar a su responsable máximo, y apostó por contratar a un equipo de búsqueda profesional para que valorara a los candidatos internos de su elección. Se consideró al menos a un candidato externo con un programa de liderazgo, unas prácticas y un estilo que se adaptaban a sus necesidades.

Si hay falta de sincronía entre las necesidades de la empresa y las prácticas de liderazgo del CEO, el consejo debe intervenir mediante la orientación (amor exigente) o la acción

En *The CEO's Boss* se ofrece un modelo de liderazgo integrado como medio de adecuar la agenda, las prácticas y el estilo del consejero delegado a los requerimientos del ciclo de negocio en el que se encuentra la empresa.

El argumento central es que el estilo del consejero delegado tiene que amoldarse al negocio en cada momento de su ciclo y que el consejo de administración precisa intervenir activamente para ayudarle a salvar cualquier brecha que se produzca entre sus habilidades/estilo y los requerimientos de la compañía. Aunque sobre el papel, la toma en consideración de los estilos de liderazgo y el compromiso con un amor exigente tiene mucho sentido, poner en marcha estas estrategias en pleno ciclo de negocios en ocasiones resulta complicado. Cuando hay una ralentización económica, a menudo la atención se centra en soluciones inmediatas antes que en estrategias generales, y cuando se produce un repunte puede parecer irrelevante examinar un sistema o una asociación que parece funcionar. Sin embargo, debido a la naturaleza cambiante de los ciclos de negocios, es imperativo que los consejos de administración evalúen de forma constante a sus líderes y sus estrategias. Este método puede ayudar tanto al consejo de administración como al negocio en todas las etapas y contribuir a regular una de las relaciones más importantes de la empresa: la relación entre su consejo de administración y su consejero delegado.[37]

The Wounded Warrior Project (WWP)

Además de los casos de estudio BP, HP y P&G, todas ellas corporaciones con ánimo de lucro del siglo XXI, es posible extraer lecciones de organizaciones sin fines de lucro.

Una de ellas, el Proyecto Guerrero Herido o Wounded Warrior Project, se fundó en otoño de 2003 y celebró su décimo aniversario en 2013 como organización dedicada a honrar y empoderar a soldados con heridas de guerra, en especial aquellos que sufrieron lesiones físicas o mentales durante las ofensivas en Irak y Afganistán que siguieron a los ataques terroristas al World Trade Center de Nueva York el 11 de septiembre de 2001. La declaración de intenciones de esta organización era sencilla: centrarse en los heridos recientemente y «apoyar a la generación de miembros del servicio activo heridos más exitosa y mejor preparada de la historia de nuestro país».[38] El caso de estudio de Columbia CaseWorks titulado «Wounded Warrior project: Leading from the Front» [Proyecto Guerrero Herido. Liderar desde el frente] examina la gobernanza y la gestión de cambio del liderazgo de este proyecto durante sus diez años de andadura y propone una serie de buenas prácticas que todas las organizaciones, con o sin ánimo de lucro, harían bien en adoptar.[39]

WWP podía presumir de muchos éxitos en sus diez años de historia. Para septiembre de 2012 estaba ayudando a 27.492 veteranos de guerra; un año más tarde esta cifra subió a 38.954. Los ingresos para costear los programas ascendían a más de 224 millones de dólares en septiembre de 2013 y se destinaban a un amplio abanico de programas y servicios, con los costes vigilados de cerca para garantizar la efectividad de las acciones. Pero a pesar de todos los logros de la organización, su consejero delegado, Steven Nardizzi, y su equipo estaban convencidos de encontrarse en un punto de inflexión significativo. La escala y el radio de alcance del WWP habían crecido de forma exponencial en cuanto a tamaño de la organización y financiación, y los programas que tenían en marcha empezaban a superar las capacidades de gestión y de liderazgo y de negocios de su equipo directivo. Pero sobre todo, una vez concluida la presencia de Estados Unidos en las zonas de conflicto, era de esperar que la sensibilidad pública hacia los veteranos de guerra, sus sacrificios y sus necesidades iría perdiendo fuerza y el resultado sería una caída de la financiación. Sin embargo, las necesidades físicas y mentales de los veteranos no disminuían.

Nardizzi repasó las sesiones de trabajo que había tenido el equipo directivo de WWP con el profesor William Klepper del Columbia Business School, y se convenció de la pertinencia de los consejos de este. WWP necesitaba considerar las habilidades requeridas para el liderazgo futuro y asegurarse también de que contaba con un consejo de administración capaz de definir y guiar la organización. Si WWP quería hacer realidad su proyecto de «apoyar a la generación de miembros del servicio activo heridos más exitosa y mejor preparada» de la historia de Estados Unidos, era necesario un cambio. Nardizzi lo resumió así:

> Las conversaciones con el profesor Klepper nos abrieron los ojos. Desde nuestra fundación hemos sido una organización y una junta directiva "que mira de dentro afuera". Tenemos la misma junta desde que éramos una ONG diminuta. En aquel momento necesitábamos una junta operativa que comprendiera a los guerreros, los programas para guerreros, el papel

> del gobierno y, sobre todo, puesto que teníamos poco dinero para personal, necesitábamos miembros del consejo de administración dispuestos a remangarse y echar una mano. Hoy tenemos una plantilla capaz de gestionar la organización, por lo que nuestras necesidades son más de tipo estratégico. Para el futuro necesitamos un consejo capaz de mirar "de fuera adentro". Seguimos necesitando un consejo que supervise nuestro funcionamiento, pero sobre todo que tenga una perspectiva más general, que identifique el próximo gran obstáculo en el camino y ponga a WWP a trabajar en él.[40]

Klepper, conmovido por la pasión con que Nardizzi hablaba del valor y el cometido de su organización, le escuchó y sugirió que WWP trabajara con Korn Ferry International, una consultora especializada en gobernanza corporativa. Al cabo de unos meses se habían identificado tres grandes áreas de estudio: planificación sucesoria, dimensiones del consejo de administración y composición de este en función de necesidades futuras. El comité de gobernanza debía hacer una recomendación al consejo en un plazo de pocas semanas. A la hora de reevaluar sus opciones, el comité sopesó varios factores: que WWP estaba comprometido con su cometido principal; que, ya fuera por feliz casualidad o de manera intencionada, WWP había logrado hasta el momento hacer las cosas bien, y que el futuro hacía presagiar grandes desafíos.

Liderazgo, personas y gobernanza

En 2013, dos de los padres fundadores de WWP seguían dirigiendo la organización. Nardizzi era el consejero delegado responsable de supervisar todos los aspectos de su funcionamiento. Antes de asumir este papel, en 2009, había sido viceconsejero delegado y jefe de operaciones. Albion (Al) Giordano ocupaba ahora ese puesto junto con el de director del consejo de administración. Giordano era un veterano del cuerpo de marines con discapacidad. El consejo de administración de WWP estaba formado por doce hombres y mujeres, de los cuales solo dos carecían de experiencia militar.

WWP usaba sus valores centrales de diversión, integridad, lealtad, innovación y servicio (FILIS, por sus siglas en inglés) como base de su liderazgo. FILIS y el trabajo en equipo impulsaban las actuaciones de la organización y orientaban la toma de decisiones en consonancia con el cometido de apoyar a la generación más exitosa y mejor adaptada de guerreros de la historia de Estados Unidos. Tal y como declaró Giordano: «Nuestra gente es la que identifica las necesidades, la que desarrolla la estrategia, la pone en práctica y señala la que será la siguiente gran oportunidad para el programa de la organización. Si todas estas personas están alineadas estratégicamente y trabajan juntas como un verdadero equipo, compartirán los mismos valores y la misma pasión sobre nuestro cometido, conseguirán lo que se propongan y harán posible nuestro siguiente gran éxito».

Para finales de 2013, el número de oficinas de WWP había ascendido a diecisiete, con 342 empleados trabajando en programas para veteranos. En una encuesta realizada a veteranos, cerca del 45% indicó que estaba cumpliendo objetivos individuales, alrededor del 26% afirmó que estaba logrando avances y el 29% restante dijo que no estaba haciendo progresos respecto a sus objetivos.

Los líderes y el consejo de administración eran por tanto culpables de supervisión insuficiente y a ellos les correspondía determinar el futuro rumbo de la organización. Anthony Principi, vicepresidente de la junta directiva y anterior secretario de la Oficina de Atención a los Veteranos, definió así algunos de los retos a los que se enfrentaba WWP:

> Hoy, la Oficina de Atención a los Veteranos se enfrenta a numerosos desafíos, incluidas acusaciones de mala conducta en varios centros médicos del programa; soldados que vuelven del campo de batalla con heridas graves, un gran volumen de solicitudes desatendidas de prestación por discapacidad y una demografía cambiante resultado del descenso de la población militar y veterana de guerra. Como anterior secretario de la Oficina de Atención a los Veteranos, soy consciente de la envergadura de esos desafíos y de la necesidad de contar con un liderazgo fuerte y decidido que siga apoyando a los veteranos de guerra en el siglo xxi. El WWP desempeñará un papel importante en dicha transición, ayudando a desarrollar programas innovadores que respondan a las necesidades que tienen hoy los guerreros heridos. El liderazgo y la plantilla de WWP han impulsado la organización hasta convertirla en la que mejores servicios presta a veteranos de todo el país. El éxito futuro de WWP a la hora de cumplir su cometido de «cuidar de todos aquellos que han soportado la batalla, así como de sus viudas y huérfanos» [Abraham Lincoln] descansa en los hombros de los líderes del hoy y del mañana. El consejo de administración de WWP tiene la importante responsabilidad de asegurarse de que los hombres y mujeres que trabajan en dicha organización hagan realidad el deseo de Lincoln de que todos los que han hecho sacrificios sean atendidos.[41]

Gobernar para el futuro

Si WWP iba a continuar consiguiendo progresos con «la generación más exitosa y mejor adaptada de miembros del servicio militar heridos» de la historia de Estados Unidos, sería necesario introducir una serie de cambios. Cuando el equipo empezó a pensar en ellos quedó patente que tendrían que llegar desde arriba: cambios en el liderazgo y la dirección. En concreto, correspondería al máximo responsable de WWP y, más específicamente, a su consejo de administración crear un entorno que siguiera respaldando a la organización y su cometido. Lo que no estaba tan claro era si el consejo y los líderes existentes

reunían las capacidades necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos. Se había definido la estrategia, pero seguían quedando preguntas sin contestar. ¿Tenía la organización los recursos para ejecutarla con éxito? ¿Poseían sus líderes las capacidades indispensables para poder conseguirlo? Y, ¿era el consejo de administración lo suficientemente diverso como para poder examinar los contextos internos y externos de WWP, algo que cada vez sería más determinante para sus futuros éxitos?

En colaboración con Korn Ferry y el profesor Klepper, el equipo de WWP esbozó las grandes áreas a considerar:

– Planificación sucesoria

Nardizzi y Giordano fueron dos de los padres fundadores de WWP. ¿Tendrían sus sucesores las habilidades y competencias para liderar la organización y llevarla al siguiente nivel? ¿Había líderes en el banquillo de la organización capaces de asumir una labor directiva a gran escala? ¿Cuáles eran las destrezas y las competencias necesarias para guiar a WWP a la siguiente década?

– El consejo

En 2013, el consejo de administración de WWP tenía catorce asientos (dos de ellos sin ocupar), mientras que lo recomendable para grupos con responsabilidad de toma de decisiones es de entre siete y diez miembros. ¿Debería WWP reducir su consejo de administración? ¿Cómo habían de evaluarse los miembros de este? ¿Poseía el consejo actual las competencias fundamentales necesarias para ejercer labores de supervisión de forma que los resultados de la organización fueran los mejores posibles? ¿Contaban sus miembros con las competencias estratégicas suficientes para ayudar a WWP a enfrentarse a los retos del futuro? ¿Estaban pensando ya en sucesores potenciales?

Cuando WWP entrara en la segunda década de existencia, sus políticas y prácticas de gobernanza asegurarían su éxito continuado. Además, como el consejero delegado y el consejo de administración comparten un compromiso común con el cometido y los valores centrales de WWP, acometieron de forma proactiva los cambios requeridos para su sistema de gobernanza y liderazgo ejecutivo durante la década siguiente para proseguir su labor de asistencia a los guerreros heridos en acto de servicio. WWP es un modelo de buena gobernanza y de prácticas de liderazgo del que podrían beneficiarse muchas organizaciones con ánimo de lucro.

Recomendaciones para gobernanza y gestión de cambio en la empresa del siglo XXI

BP, HP y P&G son empresas del siglo XXI que han vivido una transformación de su situación actual que ha puesto en peligro su situación futura deseada. Todas

continúan afrontando estos desafíos y necesitan una asociación fuerte entre su consejero delegado y su consejo de administración para perdurar. Al examinar los casos de estudio y las lecciones aprendidas por cada una de estas empresas se ofreció una serie de recomendaciones. A modo de resumen, la receta de una asociación próspera y de un futuro pasa por lo siguiente:

Desarrollar el contrato social

Una asociación entre el consejo de administración y el consejero delegado no se alimenta solo de buenas intenciones; debe estar definida por una declaración explícita de las creencias y conductas inherentes a la voluntad general de la empresa. El consejo de administración ha de compartir una serie de principios básicos con el consejero delegado:

- Compromiso con valores: un credo de liderazgo que responda a la pregunta «¿Qué representamos como organización?».
- Compromiso con los *stakeholders*: clientes, empleados, accionistas y comunidad.
- Compromiso con la evaluación de riesgos: voluntad de gestionar el perfil de riesgo de la empresa.
- Compromiso con la transparencia: total honestidad en cuestiones económicas y no económicas.
- Compromiso con el aprendizaje: para mejorar de manera continua.

Practicar el amor exigente

Abordar las realidades del mandato del consejero delegado con las dosis adecuadas de amor exigente antes de que tanto la compañía como el consejero delegado se vuelvan disfuncionales. Los consejos de administración pueden aprender mucho de aquellas que evalúan el mandato de un consejero delegado, el rendimiento de la compañía y los comportamientos de liderazgo eficaces. Sacar partido de esta labor de investigación puede ayudar a que la empresa prospere en todas las etapas del ciclo de vida de su negocio.

Evaluar de manera continua la agenda, las prácticas y el estilo de los líderes de la empresa

Los ciclos de negocio son inevitables e inciertos, y un consejo de administración necesita afrontar esta realidad y estar preparado para cambiar a su consejero delegado si este no sabe adaptarse a las condiciones cambiantes.

Perseguir la congruencia

Si se llega a la conclusión de que el consejero delegado no es capaz de adaptarse al ciclo de negocio cambiante, el consejo de administración debe:

- Definir su contexto y su propósito estratégico, es decir, su estrategia, antes de emprender la selección de un nuevo consejero delegado.
- Determinar la posición y la agenda, las prácticas de la empresa, por un lado, y el estilo que debe tener el consejero delegado, por otro.
- Identificar brechas en estructura, procesos, plantilla y cultura, ya que esas brechas serán las prioridades del nuevo consejero delegado.

Conclusión

Mark Twain escribió: «Soy muy partidario del progreso. A lo que me opongo es al cambio». Por desgracia, tanto el progreso como el cambio son necesarios para una empresa del siglo xxi. Para lograrlos, el consejo de administración y el consejero delegado deben pactar un contrato social que contemple valores compartidos, compromiso con las partes interesadas, gestión del riesgo y transparencia. Esto a su vez sentará los cimientos para abordar posibles desafíos estratégicos y ajustar el modelo de negocio al paso del tiempo. Es imprescindible que los consejos de administración sean el jefe del consejero delegado, que practiquen el amor exigente en la sala de reuniones y complementen la agenda, las prácticas y el estilo del consejero delegado con lo necesario para progresar en el ciclo de negocio. Este ensayo quiere ser un manual sucinto para que las empresas gestionen el cambio y el progreso en el siglo xxi. Para una exposición más detallada, se recomienda leer los casos de estudio del Columbia CaseWorks (BP, HP y P&G, WWP) y el libro de Columbia University Press, *The CEO's Boss: Tough Love in the Boardroom.*

Columbia CaseWorks, <http://www4.gsb.columbia.edu/caseworks>
Columbia University Press, <http://cup.columbia.edu/book/978-0-231-14988-4/droom>

Notas

1
Keehner y Randall, «Introduction to Corporate Governance», asignatura Individuo, Negocios y Sociedad, Columbia Business School, 2008.

2
W. M. Klepper, *The CEO's Boss: Tough Love in the Boardroom*, Nueva York, Columbia University Press, 2010.

3
J. D. Scally, «The CEO's Boss: Tough Love in the Boardroom», *Corporate Board Member*, primer trimestre de 2014.

4
W. M. Klepper, *op. cit.*, cap. 2.

5
W. M. Klepper, «BP: A Company in Peril?», Columbia CaseWorks, 12 de abril de 2012.

6
J. Morris y M. B. Pell, «Renegade Refiner: OSHA Says BP Has "Systemic Safety Problem"», The Center for Public Integrity, 17 de mayo de 2010.

7
D. Fisher, «Memoirs of BP's Browne Foreshadow Blowout», *Forbes*, 12 de agosto de 2010.

8
S. Lyall, «In BP's Record, a History of Boldness and Costly Blunders», en *The New York Times*, 12 de julio de 2010.

9
G. Chazan, B. Faucon y B. Casselman, «As CEO Hayward Remade BP, Safety, Cost Drives Clashed», en *The Wall Street Journal*, 29 de junio de 2010.

10
R. Knutson, «BP Texas Refinery Had Huge Toxic Release Just Before Gulf Blowout», en *ProPublica*, 2 de julio de 2010.

11
G. Colvin, «Who's to Blame at BP? The Board», en *Fortune*, 28 de julio de 2010.

12
J. Werdigier, «BP Taps the Telecommunications Industry for its Chairman», en *The New York Times*, 25 de junio de 2009.

13
Memoria anual de BP, 2 de marzo de 2011.

14
Klepper, *op. cit.*, cap. 1.

15
Tyco International Ltd., principios de gobernanza del consejo de administración, revisión del 6 de diciembre de 2007.

16
D. Beim, R. Biggadike, F. Edwards y D. Sorid, «Corporate Governance at Hewlett-Packard 1995-2005», Columbia CaseWorks, 18 de marzo de 2010.

17
W. M. Klepper, «Hewlett-Packard: Its Board, Its CEOs, Its Business», FT-ODX, Nueva York, 12 de octubre de 2012.

18
A. Vance, «HP Ousts Chief for Hiding Payments to Friend», en *The New York Times*, 6 de agosto de 2010.

19
Q. Hardy, «H. P. Takes $8 Billion Charge on E.D.S. Acquisition», en *The New York Times*, 8 de agosto de 2012.

20
J. Menn y R. Waters, «HP Defends Whitman as "Best Choice"», en *The Financial Times*, 24 de septiembre de 2011.

21
Q. Hardy, «Meg Whitman's Toughest Campaign: Retooling H. P.», en *The New York Times*, 29 de septiembre de 2012.

22
W. M. Klepper, *op. cit.*, cap. 6.

23
Governance Insight Alert, GMI Ratings, 21 de julio de 2014.

24
W. M. Klepper, «Procter & Gamble in 2013: A Board Adrift?», Columbia CaseWorks, 17 de febrero de 2014.

25
«Purpose, Values and Principles», Procter & Gamble <http://www.pg.com/en_US/company/purpose_people/executive_team/a_g_lafley.shtml> [consultado el 27 de julio de 2014]

26
A. G. Lafley, «The Art and Science of Finding the Right CEO», en *Harvard Business Review*, octubre de 2011.

27
Procter & Gamble, Memoria anual de 2012.

28
M. Farrell, «Ackman: P&G CEO May Need to Go», *CNNMoney*, 8 de mayo de 2013.

29
L. Coleman-Lochner, «P&G Confirms Meeting With Ackman», *Bloomberg News*, 27 de septiembre de 2012.

30
Melodie Warner, «Procter & Gamble Hikes Stock Buyback Estimate», *MarketWatch*, 15 de noviembre de 2012 <http://www.marketwatch.com/story/procter-gamble-hikes-stock-buyback-estimate-2012-11-15>

31
P&G, Memoria anual de 2012.

32
J. Reingold, «Can Procter & Gamble CEO Bob McDonald Hang On?», en *Fortune*, 8 de febrero de 2013 <http://management.fortune.cnn.com/2013/02/08/procter-gamble-mcdonald>

33
«A. G. Lafley Rejoins Procter & Gamble as Chairman, President and Chief Executive Officer», comunicado de prensa de Procter & Gamble, 23 de mayo de 2013, en el sitio web de P&G <http://news.pg.com/press-release/pg-corporate-announcements/ag-lafley-rejoins-procter-gamble-chairman-president-and-chi>

34
R. Kerber, N. Damouni y J. Wohl, «Analysis: P&G All-Star Board's Oversight Questioned as CEO Departs», *Reuters*, 29 de mayo de 2013 <http://www.reuters.com/article/2013/05/29/us-proctergamble-ceo-board-analysis-idUSBRE94S05U20130529>

35
Ibid.

36
W. M. Klepper, *op. cit.*, cap. 2.

37
Ibid, cap. 3.

38
Wounded Warrior Project, declaración de intenciones <http://www.woundedwarriorproject.org/mission.aspx>

39
W. M. Klepper, «Wounded Warrior Project: Leading from the Front», Columbia CaseWorks, 24 de julio de 2014.

40
Steven Nardizzi, entrevista realizada por un redactor de casos de estudio en Sawgrass, Florida, el 8 de marzo de 2014. El resto de declaraciones de Nardizzi tienen la misma procedencia, si no se especifica lo contrario.

41
Anthony Principi, correo electrónico al redactor de casos de estudio, 20 de mayo de 2014.

La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado

John P. Kotter

Todos los indicadores económicos importantes apuntan a que el mundo avanza a ritmo vertiginoso. Por su parte, John P. Kotter observa que los riesgos asociados a esta situación, ya sean económicos, sociales, ambientales o políticos, crecen también de manera exponencial.

En su opinión, el mayor desafío a que se enfrentan hoy los líderes empresariales es seguir siendo competitivos y crecer de manera rentable en un contexto de turbulencia y disrupción crecientes. Argumenta que el problema fundamental es que las compañías que han superado la fase inicial progresan por su eficiencia antes que por su agilidad estratégica, es decir, por la capacidad de sacar partido de las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad.

Hoy en día la empresa que no revisa su rumbo cada pocos años (además de adaptarse constantemente a los contextos cambiantes) y realiza los ajustes operacionales necesarios se enfrenta a una situación peligrosa. La clave para gestionar esta compleja situación reside en compaginar las exigencias diarias de la actividad empresarial con la identificación temprana de riesgos y oportunidades, formulando iniciativas estratégicas e innovadoras con agilidad y poniéndolas en práctica con la rapidez requerida.

John P. Kotter
Harvard University



Considerado por muchos la gran autoridad en liderazgo y cambio, John P. Kotter es escritor de éxito (sus libros figuran en la lista de más vendidos del *New York Times*), reconocido experto en filosofía de los negocios y la gestión, emprendedor, conferenciante motivador y profesor de Harvard. Hasta la fecha ha publicado 19 libros, 12 de ellos superventas. Los más populares, *El factor liderazgo* (1989) y *Nuestro iceberg se derrite* (2007), han acercado a multitud de lectores a la filosofía de ocho pasos que hay detrás de Kotter International. Otros títulos de amplia difusión incluyen *Qué hacen los líderes* (2000) y *Al frente del cambio* (2007). Este último fue elegido por la revista *Time* en 2011 uno de los 25 libros sobre gestión de negocios más influyentes de todos los tiempos.

Claves para la empresa del futuro:

Cambiar el enfoque de la estrategia

Hay que revisar la noción actual de estrategia como la suma de creación e implementación. En el futuro, la distinción entre ambos componentes desaparecerá y en las organizaciones ágiles la estrategia ya se ve como una fuerza dinámica, no como algo dirigido desde un departamento e incluido en el plan anual. Las empresas del futuro necesitarán estar «en forma estratégica», que mejorará cuanto más ejerciten sus destrezas y mejor las incorporen a su ADN o cultura.

Incorporar un sistema en red, ¡y hacerlo bien!

Identificar la gran oportunidad, crear sensación de urgencia alrededor de ella y conectar con líderes de toda la organización. Llevar la iniciativa supone una ventaja a la hora de crear una estructura organizativa dual, algo que requiere tiempo. Aquellas empresas más rápidas serán las primeras en valorar el potencial del sistema y en aprovechar sus ventajas estratégicas.

Cambiar la rutina de liderazgo

Gestionar una organización con un sistema dual exige cambiar las rutinas de su líder y cuestionar la visión del equipo directivo. Las empresas impulsadas por fuerzas internas poderosas gracias a una estructura en red muy ágil requieren un liderazgo distinto. Estudiosos de la empresa han empezado a incorporar conceptos de la teoría de redes, la investigación de la complejidad y la psicología positiva, lo que constituye un primer paso importante.

La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado

Todos los indicadores económicos importantes apuntan a que el mundo avanza a un ritmo vertiginoso. Los riesgos —financieros, sociales, medioambientales y políticos— aumentan también de forma exponencial.

En este nuevo escenario, el gran desafío al que se enfrentan los líderes empresariales es cómo mantenerse competitivos y crecer de manera rentable en medio de constantes turbulencias y alteraciones. El problema fundamental es que aquellas compañías que han logrado superar la fase inicial de implantación progresan por su eficiencia antes que por desarrollar su agilidad estratégica; es decir, por su capacidad de aprovechar las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad. Podría citar cientos de ejemplos en este sentido, como la empresa Borders and Research in Motion (RIM), que aun siendo consciente de la necesidad de un considerable cambio de estrategia, no fue capaz de ponerlo en marcha con la velocidad suficiente y acabó desbancada por competidores más diligentes.

En el pasado, las compañías rara vez revisaban sus estrategias básicas, solo cuando se veían obligadas a ello debido a cambios sustanciales acaecidos en su entorno. Hoy en día, la empresa que no revisa su rumbo al menos cada pocos años —además de adaptarse constantemente a los contextos cambiantes— y después realiza los ajustes operacionales necesarios se enfrenta a una situación peligrosa. Es la consecuencia de

la velocidad a la que se suceden ahora los cambios. Pero la tensión entre lo que hace falta para seguir superando a una competencia cada vez más feroz, por una parte, y continuar dando buenos resultados durante el ejercicio en curso por otra —y de esto puede dar fe cualquier líder empresarial— puede ser abrumadora.

No ignoremos las exigencias diarias de la actividad corporativa, ante las cuales las jerarquías y los procesos de gestión tradicionales siguen funcionando muy bien. Lo que no hacen tan acertadamente, sin embargo, es identificar con suficiente antelación riesgos y oportunidades, formular iniciativas estratégicas e innovadoras con la agilidad necesaria y, sobre todo, ponerlas en práctica con la rapidez que requieren.

Jerarquías tradicionales basadas en una cadena de mando

Casi todas las organizaciones de éxito tienen un ciclo vital muy similar. Comienzan por una estructura en red, una especie de sistema solar con su sol, sus planetas, sus lunas y otros satélites. Los fundadores se sitúan en el centro. Los demás están en diferentes nodos que trabajan sobre distintas iniciativas. La acción consiste en detectar oportunidades y asumir riesgos, todo ello orientado por una visión de futuro que la mayoría comparte. Los individuos motivados se mueven con agilidad y presteza.

Con el tiempo, una compañía exitosa va cumpliendo una serie de etapas hasta convertirse en una empresa estructurada jerárquicamente y dirigida según conceptos de gestión muy conocidos: planificación, presupuestos, definición de tareas, asignación de personal, evaluación, resolución de problemas. Con una jerarquía bien estructurada y con procesos de gestión dirigidos con habilidad, esta organización más madura puede resultar increíblemente fiable y eficiente semana tras semana, mes tras mes y año tras año.

Las jerarquías basadas en una cadena de mando que usan organizaciones de calidad han sido una de las innovaciones más extraordinarias del siglo xx

Una jerarquía bien diseñada permite distribuir el trabajo en departamentos, divisiones de producto y regiones, donde se desarrollan y alimentan conocimientos técnicos sólidos, se inventan y utilizan procedimientos debidamente probados y el sistema de responsabilidades y la cadena de mando están claramente establecidos. Si a esto le añadimos unos procesos de gestión que puedan orientar y coordinar las acciones de los empleados —incluso si son miles y están repartidos por varios países—, tendremos un sistema de operaciones que permitirá a las personas realizar aquello que saben hacer excepcionalmente bien.

Hay quien desprecia estos conceptos de funcionamiento por considerarlos vestigios de una burocracia no apta para hacer frente a las necesidades del siglo xxi. Hay que librarse de ellos. Erradicarlos y empezar de cero. Como en una tela de araña. Eliminar los mandos intermedios y dejar que la plantilla se dirija a sí misma.

Pero lo cierto es que las jerarquías basadas en una cadena de mando que usan empresas de calidad y que asumimos como algo normal han sido una de las innovaciones más extraordinarias del siglo xx. Y siguen siendo absolutamente necesarias para que una organización funcione.

Una de sus características más sorprendentes es que pueden optimizarse para adaptarlas a circunstancias cambiantes, al menos hasta cierto punto. Hemos aprendido a poner en práctica iniciativas dentro de un sistema jerárquico para poder asumir tareas nuevas y mejorar el rendimiento en las ya existentes. Sabemos identificar problemas nuevos, detectar y analizar datos en un mercado dinámico y realizar estudios de viabilidad para modificar lo que producimos, cómo lo producimos, cómo lo vendemos y dónde lo vendemos. Hemos aprendido a ejecutar estos cambios mediante la creación de grupos de trabajo, *tiger teams* o «grupos de choque», departamentos de gestión de proyectos y patrocinadores ejecutivos para cada nueva iniciativa. Podemos hacerlo y al mismo tiempo estar pendientes del día a día de la empresa porque esta metodología de cambio estratégico se acomoda con facilidad a una estructura jerárquica y a procesos de gestión básicos. Y eso es precisamente lo que han estado haciendo líderes en todas partes y en mayor medida cada año.

Los líderes más capacitados siempre han tratado de mejorar la productividad, pero ahora intentan innovar más y con mayor rapidez

De todas las encuestas a directivos que he analizado durante la última década se desprende que están poniendo en marcha más iniciativas estratégicas que nunca. Los líderes más capacitados siempre han tratado de mejorar la productividad, pero ahora intentan innovar más y con mayor rapidez. Cuando una cultura corporativa arraigada —formada a lo largo de muchos años o décadas— empieza a ralentizar la acción, los líderes impacientes han intentado cambiarla. Por supuesto que todo ello tiene por objeto acelerar el crecimiento rentable para mantenerse a la altura de la competencia o superarla.

Por otro lado, las mismas encuestas demuestran que el éxito de dichas iniciativas a menudo es solo aparente. El reciente relanzamiento de JCPenney, por ejemplo, pareció de lo más prometedor durante unos meses. Entonces empezaron a irse a pique todos sus proyectos estratégicos. Incluso las organizaciones bien dirigidas, a menos que sean muy pequeñas y muy nuevas, están teniendo grandes dificultades para moverse con el ritmo y dinamismo que exige un mundo cada vez más vertiginoso. Las empresas japonesas que en su día eran la envidia de todo el mundo ahora muerden el polvo ante sus rivales de Corea y California.

En todas las industrias y sectores, por todo del mundo, allá donde miremos, parece evidente que el modelo actual de gestión de las empresas —incluso si las reforzamos con departamentos de planificación estratégica cada vez más sofisticados y grupos de trabajo interdepartamentales— no es el más adecuado.

Los límites de la jerarquía

Los inconvenientes que genera esta realidad son de sobra conocidos. Nos vemos obligados a recurrir una y otra vez al mismo grupo reducido de personas para que lideren cualquier iniciativa importante. Esto, obviamente, restringe lo que se puede hacer y a qué velocidad. La comunicación entre silos no se produce con la diligencia y la eficacia necesarias. Las políticas, normativas y procedimientos, incluso cuando son sensatos, pueden convertirse en barreras para la velocidad estratégica. Es inevitable que dichas barreras aumenten con el tiempo, a medida que se introducen para hacer frente a problemas reales de costes, calidad o adaptabilidad. Pero en un mundo en constante cambio terminan convertidas, en el mejor de los casos, en baches en el camino y, en el peor, en auténticos muros de hormigón.

Recurrir al mismo grupo reducido de personas para que lideren cualquier iniciativa importante restringe lo que se puede hacer y a qué velocidad

Parte del problema es sociopolítico. Los individuos suelen ser reacios a arriesgarse sin permiso de sus superiores. Esto se debe en parte a la naturaleza humana: nos aferramos a nuestras costumbres porque tememos perder poder y posición.

La autocomplacencia y una escasa receptividad, consecuencias típicas de un pasado de éxito, complican aún más las cosas. Basta un poco de autocomplacencia para que los individuos crean que no hace falta nada nuevo y empiecen a resistirse al cambio. Con escasa receptividad, tal vez crean en la necesidad de algo nuevo, pero no en iniciativas propuestas desde la dirección. Ambas actitudes obstaculizan la aceleración.

Resulta tentador echar la culpa a las personas, pero la realidad es que se trata de un problema sistémico y directamente relacionado con las limitaciones propias de las jerarquías y los procesos básicos de gestión.

Los silos son parte integral de los sistemas jerarquizados. Sus paredes pueden ser más o menos gruesas y los líderes pueden tratar de que sean más permeables, pero no se pueden eliminar. Lo mismo sucede con las normativas y los procedimientos: podemos reducir su número, pero siempre los necesitaremos en mayor o menor medida. Y no termina aquí la lista de problemas similares. Podemos reducir, pero no eliminar los niveles. Podemos decir a las personas que piensen a largo plazo, pero no podemos eliminar los presupuestos trimestrales. Estos y otros factores son inherentes al sistema, y muy probablemente acabarán convirtiéndose en un pesado lastre para todo esfuerzo por acelerar la agilidad estratégica y la efectividad dentro de un mundo en constante cambio.

Los líderes capaces saben todo esto, aunque a veces solo lo intuyan, y tratan de compensar los problemas con acciones de optimización destinadas a acelerar los procesos.

Crean toda clase de estructuras de gestión para que se hagan cargo de proyectos especiales. Recurren a grupos de trabajo interdepartamentales para minimizar los efectos del silo. Buscan asesores estratégicos o constituyen departamentos de planificación estratégica que se centren en problemas a largo plazo. De modo similar, añaden una visión fundamental al ejercicio anual de planificación de operaciones. Incorporan destrezas de gestión de cambio para combatir la autocomplacencia, vencer la resistencia y mejorar la receptividad. Si se aplican correctamente, estas y otras mejoras pueden reducir los problemas de ralentización y mejorar la velocidad y agilidad, pero solo hasta cierto punto.

Pensemos en los enfoques más generalizados en la gestión de cambio. Todos estos métodos —que emplean evaluaciones y análisis de diagnóstico, innovadoras técnicas de comunicación, módulos de formación— pueden resultar de gran provecho para problemas concretos de solución relativamente sencilla, como implementar un sistema de probada utilidad para la presentación de informes económicos. Estos planteamientos son eficaces cuando está bastante clara la necesidad de ir de A a B, la distancia entre ambos puntos no es galáctica y la resistencia de los empleados no va a ser hercúlea. Los procesos de gestión de cambio son un complemento al sistema que ya conocemos. Pueden integrarse con facilidad en una estructura de gestión de proyectos. Y reforzarse o estimularse asignándoles más recursos, versiones más avanzadas de los métodos antiguos o personas con más talento para dirigir su desarrollo. Pero, repito, tienen limitaciones.

Cuando no está del todo claro dónde se encuentra el punto B porque cambia constantemente, cuando el salto al futuro ha de ser enorme porque el mundo se mueve muy rápido y va a exigir un esfuerzo formidable debido a la envergadura y a la posible resistencia de los empleados, el uso de un enfoque convencional de gestión de cambio puede generar confusión, rechazo, cansancio y costes elevados.

Lo que necesitamos hoy en día es un elemento nuevo y poderoso para hacer frente a los retos que plantean la complejidad creciente y el cambio vertiginoso. Como he podido comprobar, la solución que funciona sorprendentemente bien es un segundo sistema organizado en forma de red —más parecido al sistema solar de una empresa nueva que a la estructura piramidal de una organización ya madura— capaz de generar agilidad y velocidad. En lugar de ser un lastre, se convierte en un complemento poderoso para la jerarquía de una organización más consolidada, que queda liberada para así dedicarse a lo que mejor sabe hacer. De este modo, la gestión de la empresa se simplifica, al tiempo que se acelera el cambio estratégico. No se trata de elegir uno de los dos sistemas, sino de que los dos trabajen en sintonía. Un sistema dual.

La estructura de un sistema dual

Parece que cada semana se inventa una nueva herramienta de gestión para aprovechar una ventaja competitiva o hacer frente a las exigencias del siglo XXI. ¿En qué se diferencia de ellas un sistema operativo dual? En dos cuestiones. La primera es que

un sistema dual tiene más que ver con liderar iniciativas estratégicas para sacar partido de las Grandes Oportunidades o eludir amenazas graves que con la gestión. Y la segunda es que, aunque el sistema dual es una idea nueva, representa una manera de operar que hemos tenido delante durante años sin ser conscientes de ello. Todas las empresas de éxito operan más o menos de esta forma durante el periodo más dinámico de crecimiento de su ciclo vital. Lo que ocurre es que no lo entienden cuando se está produciendo ni tampoco lo reconocen a medida que maduran.

La imagen se explica por sí misma: jerarquía por un lado y red por el otro. La red representa una empresa de éxito en su fase emprendedora, antes de que existieran organigramas estableciendo relaciones jerárquicas y de que hubiera descripciones formales de puestos de trabajo y de niveles de responsabilidad. Como estructura se parece un poco a un sistema solar en constante evolución, con un mecanismo guía que haría las veces de sol, iniciativas estratégicas que serían los planetas y subiniciativas o satélites.

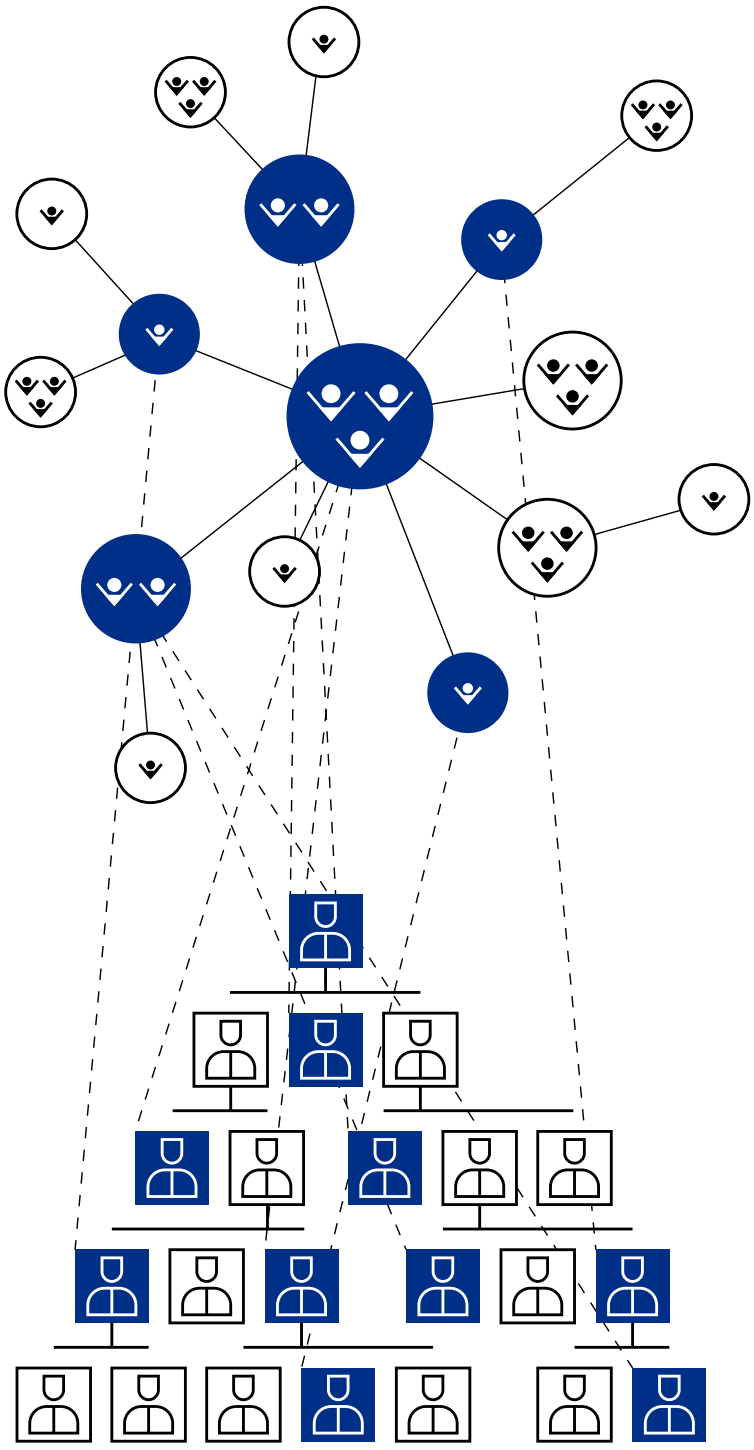
Es una estructura dinámica: las iniciativas primarias y secundarias confluyen o divergen según las circunstancias lo requieran. Mientras que una jerarquía típica no suele cambiar mucho de un año para otro, este tipo de red se transforma constantemente y con facilidad. Como no incluye niveles burocráticos, prohibiciones de tipo orden y control o procesos Seis Sigma, la red alienta un grado de individualismo, creatividad e innovación que una jerarquía jamás podrá proporcionar, ni siquiera la menos burocratizada y dirigida por el equipo más brillante. Al estar gestionada por una porción transversal de empleados de todos los niveles y departamentos de la organización, la red libera información de los silos y los estamentos jerárquicos, permitiendo que fluya con mucha más libertad y a mayor velocidad.

La parte jerárquica de un sistema dual se diferencia de casi todas las otras jerarquías existentes en un aspecto esencial. Una gran proporción del trabajo que normalmente se le asignaba y que exigía innovación, agilidad y rápida ejecución de iniciativas estratégicas —dejando la resolución de problemas en manos de áreas de negocio, *tiger teams* o departamentos estratégicos concretos— se ha derivado a la parte en red. Esto proporciona más libertad a la jerarquía a la hora de desempeñar mejor las tareas para las que está diseñada: hacer bien el trabajo diario, introducir cambios graduales para aumentar la eficiencia y gestionar iniciativas estratégicas que ayuden a la empresa a hacer frente a ajustes previsibles, como las actualizaciones periódicas de los sistemas informáticos.

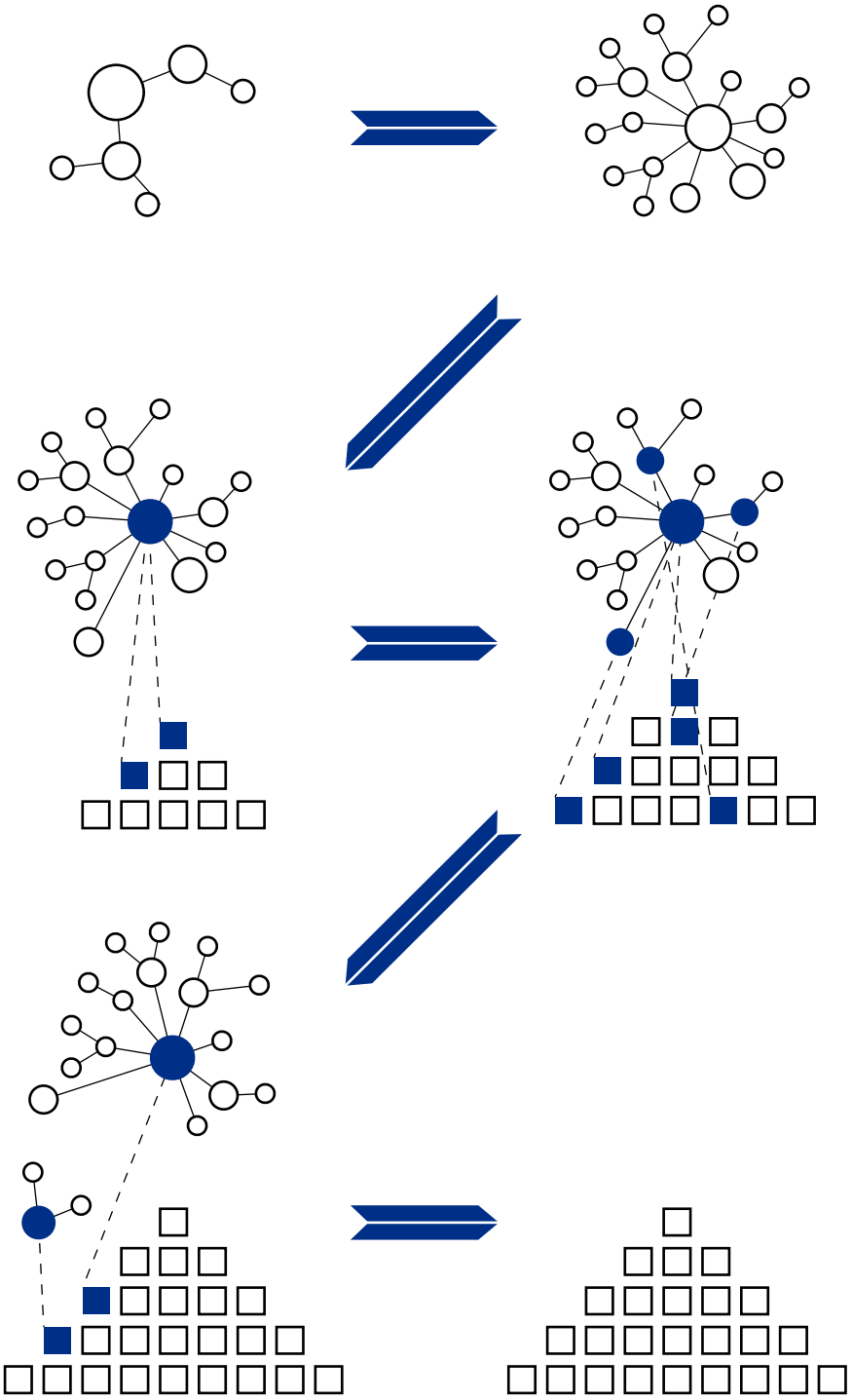
La parte jerárquica de un sistema dual se diferencia del resto de jerarquías en que una gran proporción del trabajo que se le asignaba se ha derivado a la parte en red

En una empresa realmente fiable, eficiente, dinámica y rápida, la red se combina con la estructura más tradicional, dando lugar a una especie de «supergrupo de trabajo» que tiene que rendir cuentas a un determinado nivel de la jerarquía. Este

El sistema dual



Evolución de la empresa: de la red a la jerarquía



grupo de trabajo está indisolublemente conectado con la jerarquía y se coordina con esta de muy distintas maneras, sobre todo a través de las personas que trabajan en ambos sistemas. En contra de lo que se pueda pensar, el equipo directivo de la empresa desempeña una función crucial en la creación y mantenimiento de la red. El equipo directivo o el comité ejecutivo tienen que lanzarla, bendecirla públicamente, respaldarla y asegurarse de que el resto de la jerarquía la apoya. El equipo de líderes de la jerarquía debe servir de modelo a sus subordinados en su interacción con la red. He comprobado que nada de esto le quita mucho tiempo al equipo directivo. Pero hacerlo transmitirá con claridad la señal de que la red no es en absoluto una operación menor. No es una organización informal. No es un mero ejercicio estético para que los que participan en él se sientan mejor. Es parte de un sistema diseñado para competir y ganar.

No estoy describiendo una idea puramente teórica. Toda empresa de éxito atraviesa una fase, por lo común en su etapa inicial, en la que de hecho opera con esta estructura dual. Pueden ser Panasonic en Osaka, Morgan Stanley en Nueva York o una organización sin ánimo de lucro en Londres. El problema es que la parte en red de un sistema dual durante el ciclo normal de vida de las empresas es algo informal e invisible para la mayoría, por lo que rara vez se prolonga en el tiempo. A medida que las compañías maduran, la evolución natural las conduce a un sistema único, la organización jerárquica, en detrimento de la red de la fase emprendedora. La falta de la introspección y del esfuerzo necesarios para formalizar y sostener una organización que sea, por un lado, altamente fiable y eficiente y, por otro, rápida y ágil, no salía demasiado cara en un pasado donde los cambios se producían con mayor lentitud. Pero la situación ha cambiado irrevocablemente —para Panasonic, Morgan Stanley y miles de otras empresas— o lo hará en breve.

Características del sistema dual

Si observamos en detalle, podemos concluir que para que un sistema dual funcione bien tiene que atenerse a una serie de principios básicos:

– Que el cambio lo impulsen muchas personas y de todos los departamentos, no solo los de siempre. Esto es fundamental. Para ser rápida y ágil, una empresa necesita cambiar radicalmente la manera de recopilar información, de tomar decisiones y de implantar aquellas que tengan importancia estratégica. Para ir más deprisa se necesitan más ojos para ver, más cerebros para pensar y más piernas para actuar. Para innovar de verdad hacen falta más personas con una visión del mundo propia y buenas relaciones de trabajo con los demás. Y más personas con libertad para proponer, en lugar de simplemente ejecutar instrucciones de otros. Pero todo esto debe hacerse con procesos ya probados y que no entrañen riesgo de caos, que no creen

conflictos destructivos, que no dupliquen esfuerzos ni despilfarren. Y deben hacerlo personas de dentro de la empresa. Doscientos asesores externos, independientemente de lo inteligentes o dinámicos que sean, no pueden hacer este trabajo.

– Mentalidad *get-to* (ir a por ello) y no *have-to* (hay que hacerlo). Todos los grandes líderes de la historia han demostrado que es posible identificar muchos agentes de cambio en casi cualquier rincón de la sociedad, pero solo si se les da a las personas la oportunidad y se sienten plenamente autorizadas para seguir adelante y actuar. El deseo de trabajar con otros por un objetivo común importante y apasionante y la posibilidad real de hacerlo son la clave. Siempre lo han sido. Y la historia también nos enseña que cuando a una persona se le brinda la oportunidad de participar en una actividad importante lo hará encantada, aunque deba compaginarla con su trabajo diario. No hace falta contratar a un nuevo equipo con un coste elevado. El personal que ya hay en la empresa puede aportar esa energía.

– Escuchar también, no solo a la cabeza. La mayoría de las personas no colaborarán si se apela únicamente a su lógica, presentándoles números y estudios técnicos. También hay que acercarse a sus sentimientos. Al igual que han hecho todos los grandes líderes en la historia, hay que recurrir al deseo genuino e inherente del ser humano de participar en una gran causa, de mejorar el futuro de una comunidad o una organización. Si se les da sentido y propósito a sus esfuerzos, los resultados serán sorprendentes.

– Mucho más liderazgo, no solo más gestión. Para rematar cualquier tarea significativa, aunque sea rutinaria —además de las innumerables labores repetitivas que requiere cualquier empresa, por muy modesta que sea— hace falta una gestión competente por parte de muchas personas. Sí, también se necesita liderazgo, pero son los procesos de gestión los que impulsan la maquinaria. No obstante, si queremos aprovechar nichos de oportunidades inesperadas, que se abren o cierran muy rápidamente, y a la vez queremos identificar y esquivar amenazas imprevistas, el recurso adecuado se llama liderazgo, y no lo va a aportar un directivo carismático. Se necesita visión, oportunidad, agilidad, inspiración, pasión, innovación y celebración. No solo gestión de proyectos, revisión de presupuestos, relaciones jerárquicas, compensación y compromiso respecto a un plan establecido. Aunque ambos conjuntos de conceptos son cruciales, quedarnos solo con el último no nos garantiza el éxito en un mundo turbulento.

– Una combinación inseparable de jerarquía y red, no solo una jerarquía reforzada. Los dos sistemas, red y jerarquía, funcionan como uno solo, y el flujo de información y actividad entre ellos es continuo. El éxito de este

método se debe en parte a que las personas que se presentan voluntarias para colaborar en la red ya tienen un puesto dentro de la jerarquía. El sistema dual no puede ni debe degenerar en dos supersilos compuestos por dos grupos diferentes de personas que trabajan a tiempo completo, como ocurría en su día con el PARC de Xerox —una magnífica máquina de innovación estratégica— y la propia corporación Xerox —que prestó muy poca atención al PARC o al menos no sacó todo el partido de las fantásticas oportunidades comerciales que este le ayudó a identificar—. En última instancia, y como sucede en otras situaciones que pueden parecer en principio complicadas, erróneas o amenazantes, la interacción entre las dos partes funcionará gracias a la educación, al ejemplo dado desde la cúspide de la jerarquía y a los éxitos probados, hasta que llegue un momento en que el sistema habrá pasado a integrarse en la esencia misma de la empresa, a ser un «Esta es la manera en que hacemos aquí las cosas».

Estos principios van en una dirección muy distinta a la que sigue por inercia cualquier otra jerarquía: impulsar el cambio a través de un número limitado de elegidos a los que se proporciona un plan de negocio para una serie concreta de objetivos y que gestionan los proyectos con la intención única de lograr dichos objetivos. Ese proceso por omisión o inercia puede funcionar bien cuando no es necesario imprimir un ritmo vertiginoso, la resistencia potencial de los empleados no es feroz y las necesidades están bastante claras —con lo cual no se requiere una gran innovación—. Pero estas circunstancias cada vez se dan menos en el mundo real.

En relación con estos principios, la acción de la parte en red de un sistema dual es diferente a la de la parte jerárquica. Ambas son sistemáticas. Pero también muy distintas. No es que una de las partes del sistema sea rígida y de precisión milimétrica y la otra blanda e imprecisa. Hoy sabemos menos acerca de procesos en red como «generar éxitos a corto plazo» que de procesos jerárquicos como la planificación operativa o la definición de estándares precisos. Pero, del mismo modo que el trabajo en una jerarquía bien gestionada no consiste ni mucho menos en que personas muy controladas hagan lo primero que se les pasa por la cabeza, el trabajo en una red bien gestionada tampoco tiene nada que ver con un grupo de voluntarios entusiastas haciendo lo que les viene en gana.

Dado que las redes aceleran la actividad, sobre todo en lo relativo a la planificación estratégica, a sus procesos básicos los llamaré «aceleradores».

Los ocho aceleradores

Los procesos de la red se parecen a la actividad que solemos encontrarnos en contextos empresariales de éxito. Son muy similares a mis ocho pasos para liderar el cambio, solo que en ese caso los altos mandos de la empresa han de poner en

marcha una dinámica que genere muchos más factores activos de cambio, una estructura de red integrada con la jerarquía y procesos que, una vez iniciados, no se paren. Estos son los ocho aceleradores:

– **Generar sensación de urgencia alrededor de una Gran Oportunidad**
El primer acelerador consiste en generar y mantener un fuerte sentido de urgencia, en el mayor número de personas posible, alrededor de una Gran Oportunidad que se ha presentado para la empresa. Aquí empieza la construcción del sistema dual. Es, en varios sentidos, el ingrediente secreto que hace posible comportamientos que muchos de quienes han desarrollado su carrera profesional en empresas consolidadas creerían imposibles.

El término «urgencia», en el sentido que aquí se utiliza, no se refiere únicamente a los problemas de la semana en curso, sino a las amenazas estratégicas y a las posibilidades que surgen cada vez con mayor velocidad. Si el primer acelerador funciona bien, muchas personas, y no solo unos cuantos directivos, se levantarán cada día pensando en cómo pueden contribuir a la consecución de la Gran Oportunidad.

– **Crear y desarrollar una coalición orientadora**
El segundo acelerador aprovecha un sentido de urgencia optimizado y consensuado para crear el núcleo de la estructura de red y, acto seguido, ayudarla a evolucionar hacia una forma más sólida y sofisticada. Esta coalición de personas procedentes de toda la organización siente profundamente esa urgencia. Son individuos de todos los silos y niveles que están dispuestos a colaborar para superar retos estratégicos, enfrentarse a la hipercompetencia y aprovechar la Gran Oportunidad. Personas que quieren liderar, ser agentes del cambio e impulsar a los demás a hacer lo mismo. Este grupo nuclear tiene el empuje, el compromiso intelectual y emocional, las conexiones, las cualificaciones y la información para ser un sol eficaz en un nuevo y dinámico sistema solar. Son personas que pueden y consiguen aprender a trabajar con eficacia como un gran equipo.

Una vez creado el sentido de urgencia necesario, encontrar a las personas adecuadas que quieran formar parte de la coalición orientadora resulta sorprendentemente sencillo. Conseguir que individuos de diferentes niveles y silos trabajen juntos requiere esfuerzo. Si nos limitamos a reunirlos en la misma habitación, tenderán a reproducir lo que saben: una jerarquía basada en una cadena de mando. Pero con las condiciones adecuadas y con la urgencia alrededor de una Gran Oportunidad como componente esencial, colaborarán de un modo totalmente nuevo. Y con la ayuda tanto de la coalición orientadora como del equipo directivo de la organización, aprenderán a trabajar juntos, de manera que la parte jerárquica y la parte en red permanezcan estratégicamente consensuadas a fin de mantener altos niveles de fiabilidad y eficiencia y de desarrollar por completo nuevas capacidades de generar velocidad y agilidad.

– **Forjar una visión de cambio e iniciativas estratégicas**
El tercer acelerador exige que la coalición orientadora tenga la visión necesaria para la Gran Oportunidad estratégica y seleccione aquellas iniciativas que conduzcan a esa visión con rapidez y dinamismo. Cuando se crea un sistema dual por primera vez, puede que gran parte de estos elementos, sobre todo las iniciativas, ya existan porque los ha introducido el equipo de líderes de la jerarquía. Las primeras iniciativas que la incipiente red pondrá en marcha serán aquellas por las que más entusiasmo demuestre la coalición orientadora. Siempre serán actividades que el consejo directivo de la empresa considere plenamente oportuna, pero que una jerarquía de cadena de mando no puede gestionar con la calidad y la rapidez requeridas al no estar debidamente equipada.

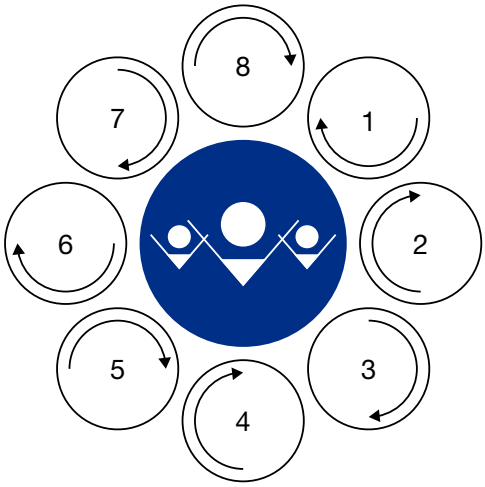
– **Reclutar un ejército de voluntarios**
En el cuarto acelerador, la coalición orientadora y otros que deseen colaborar transmiten a la empresa información sobre su visión estratégica y sus iniciativas de manera que convenzan a una gran cantidad de personas para que se sumen a la operación en curso. Si este proceso se hace bien, habrá muchos individuos dispuestos a colaborar, con alguna iniciativa concreta o de un modo más general. Este acelerador actúa, pues, a modo de fuerza de gravedad, atrayendo los planetas y los satélites al nuevo sistema de red.

– **Facilitar la acción eliminando barreras**
En el quinto acelerador todos los que participan en la red (el «lado derecho» en las ilustraciones) trabajan con eficacia para poner en marcha iniciativas y descubrir otras nuevas que sean relevantes desde el punto de vista estratégico. Se habla, se piensa, se inventa y se prueba, todo con un espíritu emprendedor ágil y veloz. Gran parte de la acción en esta fase consistirá en identificar y eliminar barreras que ralentizan o impiden actividades de importancia estratégica. En un sistema dual, y a diferencia de lo que ocurre en una empresa nueva, este proceso impulsa a las personas a prestar especial atención a su jerarquía: a lo que se está haciendo (para no solapar trabajos), a lo que ya se ha hecho (para no repetir) y a los sucesivos objetivos operacionales e iniciativas estratégicas de la jerarquía (para mantener el consenso). Las medidas inteligentes, respaldadas por información fiable procedente de todos los silos y niveles, se toman a un ritmo mucho más rápido.

– **Generar (y celebrar) éxitos a corto plazo**
Para el sexto acelerador, todos los que trabajan en la red ayudarán a crear un flujo continuo de logros estratégicamente relevantes, tanto grandes como muy pequeños. Es importante asegurarse también de que dichos logros son visibles para toda la organización y celebrarlos, aunque sea modestamente. Estos logros o éxitos y su celebración pueden aportar una enorme energía

psicológica y ser cruciales en la construcción y el mantenimiento de un sistema dual. Aportan credibilidad a la nueva estructura. Y esta credibilidad a su vez promueve una cooperación cada vez mayor en toda la organización. Estos éxitos se ganan el respeto, la comprensión y, en última instancia, la total cooperación de los directivos más apegados al sistema de orden y control y que no habían mostrado ningún interés por ser voluntarios en el lado en red.

Los ocho aceleradores



– **Mantener la aceleración**
El séptimo acelerador mantiene todo el sistema en movimiento a pesar de la tendencia general de los seres humanos a relajarse después de un par de éxitos. Se genera a partir del reconocimiento de que muchos grandes logros se originan en subiniciativas que, por sí solas, podrían no ser importantes ni de especial utilidad desde el punto de vista estratégico. Y es que las iniciativas de mayor calado podrían perder impulso y apoyo si las subiniciativas en cuestión no concluyen también con éxito. Aquí, en la energía incansable centrada en el futuro, en nuevas oportunidades y nuevos retos, está el motor que impulsa todo lo demás. Los aceleradores seguirán funcionando según se necesite, igual que las bujías y los cilindros en el motor de un coche. Son lo contrario del enfoque y la mentalidad de «con una sola vez basta».

– **Institucionalizar el cambio**
El octavo acelerador sirve para institucionalizar los logros, integrándolos en los procesos, sistemas, procedimientos y también en el comportamiento de

la parte jerárquica, lo que ayuda a consolidar los cambios dentro de la cultura de la empresa. Cuando esto ocurre, y a medida que llegan más cambios, se produce un efecto acumulativo. Al cabo de pocos años, esta institucionalización de una manera de actuar termina por integrar el enfoque de sistema operativo dual en su conjunto en la esencia de la compañía.

Cuando estos aceleradores funcionan correctamente, resuelven de manera natural los retos inherentes a la creación de un modelo de empresa nuevo y distinto. Aportan la energía, los voluntarios, la coordinación, la integración de la jerarquía en la red y la cooperación necesarios. A medida que sacan partido de las oportunidades y sortean amenazas, todo el sistema crece y se acelera. Con el tiempo se convierte en la manera de hacer negocios en un mundo de cambio acelerado. La empresa se sitúa por delante de sus competidores más acérrimos o logra hacer realidad objetivos muy ambiciosos. Y, si se hace bien, todo esto sucede sin inversión extra en personal, sin interrumpir las tareas diarias y sin renunciar a los objetivos fijados en cuanto a beneficios.

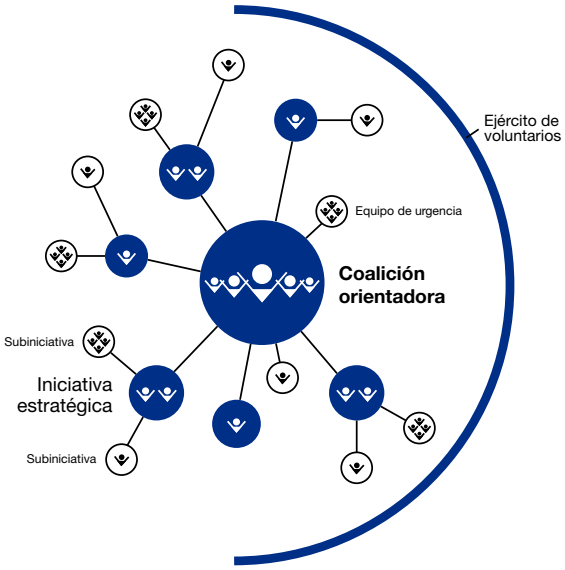
El ejército de voluntarios

Las personas al frente de estos procesos y que conforman la red de aceleradores también participan en el quehacer habitual diario de la empresa. No se trata de un grupo aparte de consultores contratados especialmente para la tarea o de un grupo de trabajo creado para la ocasión.

Idealmente, la coalición orientadora debería estar formada por entre el 5 y el 10% de los directivos y empleados dentro de una jerarquía. Con un equipo de estas dimensiones, el sistema dual funciona a la perfección

Hemos llegado a la conclusión de que, idealmente, la coalición orientadora debería estar formada por entre un cinco y un diez por ciento de los directivos y empleados dentro de una jerarquía. Con un equipo de estas dimensiones, el sistema dual puede funcionar perfectamente por dos razones. En primer lugar, puesto que trabaja dentro de la jerarquía, este 5 a 10% posee conocimientos, relaciones, credibilidad e influencia fundamentales. A menudo son los primeros en identificar una amenaza o una oportunidad y tienen el celo profesional necesario para trabajar con ellas si se les coloca en una estructura que lo haga posible. Y segundo, porque no supone una partida presupuestaria adicional, que podría alcanzar un importe imposible de asumir.

El papel de la coalición orientadora



Si el sentido de urgencia creado alrededor de una Gran Oportunidad posee la suficiente intensidad, una coalición orientadora de este tamaño podría llegar a todos los rincones de la organización y reclutar de entre sus colegas a voluntarios dispuestos a participar en iniciativas y subiniciativas que impulsaran el crecimiento de la red. En un sistema dual plenamente operativo no resulta extraño encontrar a más de la mitad de los integrantes de una empresa trabajando como voluntarios por el cambio transformador. Acciones modestas pero consensuadas llevadas a cabo por muchas personas comprometidas, cada una con su percepción particular de todos los niveles y de todos los silos de la organización, dotan a la red del poder necesario para emprender acciones estratégicas inteligentes.

A los que nunca han visto un sistema operativo dual de este tipo en funcionamiento a menudo les preocupa, no sin razón, que un puñado de entusiastas voluntarios pueda generar más problemas que los que resuelve, por tomar decisiones precipitadas y erróneas que obstaculizan las operaciones diarias. Y es aquí donde entran en juego la estructura de red, los principios subyacentes y los procesos de aceleración. Ellos crean las condiciones bajo las cuales las personas no generarán simples ideas, sino que estas estarán respaldadas por información contrastada procedente de todos los niveles y silos de la jerarquía. Crean dichas condiciones no solo para que puedan desarrollar iniciativas, sino para que entiendan que su trabajo es ponerlas en práctica. Y para enseñar a las personas no solo a garantizar que las operaciones diarias se desarrollen con normalidad, sino a mejorar estos procesos de manera que el trabajo de la empresa sea más fácil, más eficiente, menos costoso y más eficaz.

En aquellas empresas que han logrado consolidar un sistema dual, los individuos me han contado que trabajar en red tiene grandes recompensas —rara vez son económicas—. Hablan de la satisfacción personal que sienten al participar en una misión de toda la empresa y en la que creen. Valoran la posibilidad de colaborar con personas de la organización con las que nunca habrían estado en contacto desde su puesto habitual dentro de la jerarquía. Algunos me comentaron que haber desarrollado tareas estratégicas les había dado mayor visibilidad dentro de la compañía y les había permitido mejorar su posición en la jerarquía. Y sus superiores a menudo constatan que los voluntarios crecen profesionalmente. Este correo electrónico me lo envió de un cliente de Europa: «No me puedo creer la rapidez con que este segundo sistema operativo está haciendo aflorar verdaderos talentos en la empresa. Una vez las personas se dicen "¡Sí, puedo hacerlo!", también empiezan a desempeñar mejor su trabajo habitual dentro de la jerarquía, lo que redunda en una mayor eficacia de las operaciones en general».

Crecer y construir impulso orgánicamente

Un sistema operativo dual no nace ya hecho y tampoco exige una renovación a fondo de la organización, por lo que es mucho menos arriesgado de lo que se pueda pensar. Evoluciona, crece orgánicamente a lo largo del tiempo, acelerándose a medida que debe hacer frente a un mundo hipercompetitivo y adoptando un funcionamiento que parece variar, en sus detalles, de una empresa a otra. Puede empezar poco a poco. La versión 1.0 de una red de aceleradores estratégicos puede nacer solo en una parte de la empresa, por ejemplo en la cadena de suministro o la rama europea. Una vez que se haya convertido en una presencia poderosa allí, podrá extenderse a otras partes de la organización.

La versión 1.0 de una red de aceleradores estratégicos puede nacer solo en una parte de la empresa y luego, una vez que se afianza, extenderse al resto

La versión 1.0 también puede no desempeñar ningún papel en la formulación o el ajuste de estrategias, sino concentrarse en que la implantación de estas sea ágil e innovadora. En un principio, esto puede parecer un mero ejercicio de motivación de la plantilla, aunque de hecho produce muchos más réditos sin necesidad de contratar nuevo personal. Pero la red y los aceleradores evolucionan y cobran impulso antes de lo que cabría esperar. Siempre que el equipo directivo entienda el nuevo sistema y realice su función, y siempre que la nueva organización demuestre su eficacia ante retos competitivos, el modelo operativo dual terminará por integrarse en la cultura corporativa como «la manera en que hacemos aquí las cosas».

Por supuesto que surgirán dificultades. Durante los siete últimos años mi equipo ha asesorado a toda clase de pioneros —en los sectores público y privado, departamentos de operaciones, divisiones de producto y oficinas centrales— en la creación de

sistemas duales. Los desafíos suelen ser previsibles, aunque no insignificantes. Uno de ellos consiste en asegurarse de que las dos partes del sistema aprenden a trabajar juntas. Para esto es esencial que el núcleo de la red (la coalición orientadora) y el equipo directivo aprendan a desarrollar y mantener la relación correcta. El otro es generar impulso: el paso más importante es obtener y comunicar logros desde el principio.

Probablemente, el reto más importante es conseguir que personas acostumbradas a jerarquías muy estrictas crean en la viabilidad de un sistema dual. La educación puede ayudar. Una actitud adecuada de la cúspide jerárquica también. Pero, una vez más, lo más importante es generar un sentido racional e imperioso de urgencia alrededor de una gran oportunidad estratégica. Una vez encendida la mecha, la movilización de la coalición orientadora y la puesta en marcha del resto de aceleradores se darán de un modo casi orgánico. La empresa no se verá afectada como lo haría si se produjera un cambio drástico y repentino en su organización. No hace falta construir algo gigantesco y luego pulsar un botón para ponerlo en marcha, mientras rezamos para que funcione. Y en un mundo en el que las limitaciones de capital son un problema para muchas organizaciones, el incremento de costes que supone este método es, increíblemente, casi nulo. Pensemos en él como una ampliación considerable, barata, coherente y estructurada —en cuanto a escala, alcance y poder— de esas redes más pequeñas e informales que llevan a cabo tareas importantes con mayor rapidez y a un coste menor que las jerarquías.

Conclusión

Las inevitables limitaciones de los sistemas unitarios se están dejando notar, y soy de la opinión de que en el futuro acabarán con nosotros. El siglo xxi nos va a forzar a todos a evolucionar hacia un modelo de empresa fundamentalmente nuevo. La buena noticia es que esto nos permite hacer algo más que aferrarnos a lo que conseguimos en el siglo xx. Si logramos implantar con éxito esta nueva metodología de gestión empresarial, podremos aprovechar los retos estratégicos de un mundo que cambia a un ritmo vertiginoso. Y así ofrecer mejores productos y servicios, crear más riqueza, generar más y mejores empleos, y todo ello a mayor velocidad que en el pasado. Es decir, que aunque las consecuencias de un mundo en constante cambio tienen su aspecto negativo, también suponen una ventaja potencial gigantesca.

Aún nos queda mucho que aprender. Sin embargo, las empresas que antes lleguen porque están dispuestas a empezar ya, experimentarán un éxito inmediato y a largo plazo, para sus accionistas, clientes, empleados y también para ellas mismas. Estoy convencido de que las que se retrasen van a sufrir mucho, si es que sobreviven.

Publicado con autorización de Harvard Business Review Press. Adaptado por John P. Kotter, *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, Boston, Harvard Business Review Press, 2014.

Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI

Henry Chesbrough

El profesor Chesbrough, experto y pionero en su campo, opina que hay un exceso de confusión alrededor del verdadero significado de la innovación abierta, que él define como «el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación». A continuación explica y aporta ejemplos de modelos de innovación abierta de «fuera adentro» y de «dentro afuera». En su opinión, la innovación abierta se va a extender más allá de la colaboración entre dos empresas, y para ello serán importantes el diseño y la gestión de las comunidades innovadoras. Así, la eficacia de la innovación abierta no se limitará a unas cuantas corporaciones, sino que hará un uso efectivo de conocimiento tanto interno como externo en organizaciones de todo tipo.

Henry Chesbrough
Haas School of Business, University of California at Berkeley



Henry Chesbrough es director docente del Garwood Center for Corporate Innovation en la Haas School of Business de la Universidad de Berkeley. También enseña en la Escuela de Negocios Esade de la Universitat Ramon Llull. Su investigación se centra en tecnología de gestión e innovación y está considerado el padre de la innovación abierta. Ha sido profesor adjunto en la Harvard Business School y, anteriormente, jefe de producto y también vicepresidente de marketing en Quantum Corporation, una compañía fabricante de unidades de disco duro. Se graduó en la Universidad de Yale, tiene un MBA por la Universidad de Stanford y un doctorado por la Universidad de California-Berkeley.

Claves para la empresa del futuro:

Ser abierta
No todas las personas inteligentes trabajan en nuestra empresa. Y para las que sí lo hacen, será fundamental encontrar y colaborar con otras personas inteligentes de otras partes del mundo. Solo así la empresa podrá innovar con éxito.

Aceptar el fracaso
La innovación no existe sin riesgo y ninguna empresa puede innovar de forma efectiva si no aprende a gestionarlo. Si nunca has fracasado, ¡entonces es que nunca has intentado nada de verdad importante! Fomentar una cultura de empresa que valore el fracaso útil y aprenda de él es esencial para innovar con éxito.

Innovar en el modelo de negocio y no solo en la tecnología
Un modelo de negocio mejor es más poderoso que una tecnología mejor. Las empresas que tienen éxito a menudo terminan atrapadas en su modelo de negocio. Es necesario aprender cómo mejorar o incluso cambiar el modelo de negocio para seguir prosperando una vez que se vuelva obsoleto.

Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI

Introducción

En este artículo voy a reflexionar sobre la innovación abierta, un ámbito en cuya definición y desarrollo he tenido el privilegio de desempeñar un importante papel.

En mi libro *Open Innovation* [Innovación abierta], de 2003, describía un nuevo modelo de innovación industrial. Desde entonces, el concepto ha sido citado en miles de artículos académicos y adoptado por la mayoría de las grandes empresas de Estados Unidos y Europa. La innovación abierta ha cambiado la gestión de la innovación, prueba de ello es la cantidad de gestores que trabajan hoy en puestos de «innovación abierta». En este breve artículo quiero volver a los orígenes del concepto para después utilizar esa revisión y proyectarla a un futuro posible de innovación abierta y, en términos más generales, a la gestión de la innovación para una compañía que aspire al éxito en el siglo XXI.

Cuando escribí *Open Innovation* efectué una búsqueda en Google del término «innovación abierta» y obtuve unos doscientos enlaces que decían: «la empresa X abrió su oficina de innovación en Y». No había un significado específico para la combinación de ambas palabras. La semana pasada, al realizar una búsqueda con esa misma expresión, me salieron 483 millones de enlaces, la mayoría de los cuales

se refería a este nuevo modelo de innovación. Se han escrito cientos de artículos académicos sobre la innovación abierta, además de celebrarse un gran número de actos informativos sobre el tema. Incluso existe un congreso anual para alumnos de doctorado al que acuden a formarse cada año docenas de nuevos estudiosos que están preparando tesis sobre aspectos de la innovación abierta.

Sin embargo, diferentes personas darán definiciones distintas de la expresión «innovación abierta», lo que dificulta a aquellas ajenas al mundo académico poner en práctica el concepto de manera eficaz. De la misma manera que los esquimales tienen muchas palabras para «nieve», el término «innovación abierta» ha adquirido múltiples significados.

A mi modo de ver, el paradigma de innovación abierta se podría interpretar como la antítesis del modelo tradicional de integración vertical, en el que las actividades internas de innovación conducen a productos y servicios desarrollados dentro de la empresa, que a continuación los distribuye. A este modelo de integración vertical lo denomino de «innovación cerrada». Para resumirlo en una sola frase, innovación abierta es «el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación».[2]

La innovación abierta presupone que las empresas pueden y deben utilizar por igual ideas y caminos internos y externos al mercado a medida que perciban avances en su innovación. Los procesos de innovación abierta combinan ideas internas y externas dentro de plataformas, arquitecturas y sistemas. Los procesos de innovación abierta hacen uso de modelos de negocio para definir los requerimientos de estas arquitecturas y sistemas. Dichos modelos de negocio acceden a ideas internas y externas para crear valor, al tiempo que definen mecanismos internos para retener parte de ese valor.

Hay dos vías principales por las que fluyen las ideas en la innovación abierta: de «fuera adentro» y de «dentro afuera». La opción de fuera adentro implica abrir los procesos de innovación de la empresa a muchos tipos de información y aportaciones del exterior. Este es el aspecto de la innovación abierta que ha recibido más atención, tanto en la investigación académica como en la práctica empresarial. La innovación abierta de dentro afuera, por su parte, requiere que las organizaciones permitan que las ideas propias no utilizadas o infrautilizadas salgan al exterior para que otros puedan usarlas en sus empresas y modelos de negocio. A diferencia de la vía de fuera adentro, este aspecto del modelo ha sido menos explorado y, por eso, todavía no se entiende bien ni en el mundo académico ni en el empresarial.

Cisma en las definiciones de innovación abierta

Circula también otra definición de innovación abierta que parte del concepto de *software* de código abierto. Esta interpretación ignora el modelo de negocio y no tiene en cuenta el concepto de «falsos negativos» (es decir, la mitad de dentro afuera del modelo de innovación abierta, que expongo más adelante). El trabajo de Eric von

Hippel, por ejemplo, analiza «la innovación abierta y distribuida», inspirándose para su análisis en el caso del *software* de código abierto.[3] Aunque he tenido bastante cuidado al aclarar que innovación abierta no es sinónimo de modelo de *software* abierto, esta distinción desaparece tanto en el trabajo de Von Hippel —que ni siquiera cita mi obra en su análisis— como en el de sus colegas. De esta omisión podría deducirse que se oponen filosóficamente a la idea de un modelo de negocio y creen que la propiedad intelectual de la innovación merece muy poca o ninguna protección.

Innovación abierta es el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para su uso externo

Lo cual resulta algo irónico, porque lo cierto es que se ha producido un cisma dentro del *software* abierto, el verdadero objeto de estudio de Von Hippel. Dentro de esa comunidad existe un marcado desacuerdo entre los partidarios del «*software* libre» y los del «*software* abierto». Los partidarios del *software* libre, como Richard Stallman y otros, piensan que «el *software* debe ser gratuito». Proyectos como el sistema operativo GNU se hicieron con un enfoque *copyleft*. Esto significa que cualquier uso del código GNU tiene que ser compartido con el resto de la comunidad que lo desarrolla.

Esto casa bastante bien con la insistencia de Von Hippel en que la propiedad intelectual no necesita ser protegida y, por supuesto, no ayuda a la innovación. Tal como Von Hippel concibe la innovación abierta, los usuarios deberían compartir sus conocimientos de forma gratuita dentro de la comunidad, puesto que, como usuarios, ya se benefician directamente de la innovación. Los modelos de negocio no tienen cabida en su enfoque. El capital que las organizaciones puedan necesitar para introducir sus innovaciones —y la manera de obtener un retorno sobre dicho capital— carece de interés. En mi opinión, Von Hippel tiene razón al destacar la labor fundamental que desempeñan los usuarios en las fases iniciales de la innovación. Sin embargo, su análisis ignora por completo conceptos como capital de inversión, propiedad intelectual y modelos de negocio, que cobrarán gran relevancia en fases posteriores.

Por otro lado, un sector de la comunidad del *software* abierto emplea el término para indicar que las empresas que utilizan un código abierto pueden hacer añadidos a dicho código sin verse obligadas a compartirlos con la comunidad. Linux está organizado así. Empresas como Google, que hacen un uso exhaustivo de Linux, han desarrollado varias ampliaciones del código base que han mantenido privadas y no comparten con el resto de la comunidad Linux. El *software* abierto permite a las empresas trabajar a partir de un código abierto o compartido, invirtiendo en ampliaciones propietarias. Las dos facciones del *software* abierto están de acuerdo en el valor de un patrimonio común del que los programadores pueden extraer útiles diseños de referencia, códigos fuente, herramientas de codificación y pruebas de *software*. Pero disienten cuando llega el momento de salir al mercado.

Linus Torvalds, el creador de Linux, está claramente en el campo de los «abiertos» (no en el de los «libres»). De hecho, se muestra desdeñoso respecto al proselitismo que hace Richard Stallman del «*software* libre»:

> Es demasiado inflexible, demasiado religioso […]. Yo desde luego soy de la opinión de que *el software abierto empezó a funcionar mucho mejor en cuanto se apartó de las directrices y los valores de la Free Software Foundation* y la gente empezó a considerarlo una herramienta y no una religión. Yo soy claramente pragmático (las cursivas son mías).[4]

El enfoque pragmático de Torvald sobre el *software* abierto está muy próximo a mi definición de innovación abierta, en la que una empresa utiliza un modelo de negocio para apoyar su inversión en un proyecto y permite su posterior comercialización. En mi idea de innovación abierta, la propiedad intelectual no solo está permitida, sino que es lo que posibilita a las compañías colaborar y coordinarse con total confianza, porque saben que podrán disfrutar de cierta protección contra la imitación directa de otros miembros de la comunidad. Se trata de una visión pragmática de la innovación que aprovecha las aportaciones de los usuarios, pero también las de otros agentes, como inversores, titulares de propiedad intelectual y personal de marketing y de desarrollo de negocio.

Ambas concepciones de la innovación tienen en común la noción de que ser abiertos es un potente mecanismo generador que estimula la innovación. Von Hippel señala con acierto que los usuarios son una poderosa fuente de innovación durante las primeras fases de un nuevo producto. Las diferencias entre «libre» y «abierto» no se hacen patentes hasta que termina la fase inicial de un nuevo producto y la innovación comienza a ganar tracción en el mercado. En este punto, los aficionados dejan paso a las empresas que salen al mercado a comercializar estas innovaciones, crean modelos de negocio para obtener beneficios y necesitan inversión de capital para generar crecimiento. El verdadero impacto social de una innovación no se evidencia hasta que ha sido comercializada y producida a gran escala en el mercado. Aunque Linux fue creado por Linus Torvalds y una pequeña comunidad de voluntarios, hoy lo sostienen compañías como IBM, que han construido modelos de negocio alrededor de Linux e impulsado su uso empresarial.

En resumen, los partidarios de la innovación abierta pensamos que se puede y se debe contar con un régimen legal y modelos de negocio para activar el proceso abierto, mientras que los partidarios de la innovación libre (o «innovación abierta y distribuida») no.

El modelo de innovación abierta

En Wikipedia[5] y otras fuentes se atribuye a mi libro *Open Innovation*, de 2003, el mérito de haber sido el primer análisis fundamentado de esta nueva forma de

abordar la innovación. El libro describe un cambio de paradigma desde un modelo de innovación cerrado a uno abierto. A partir de la observación atenta de un pequeño número de compañías, la obra documenta una serie de prácticas asociadas a este nuevo paradigma.

En un modelo cerrado de innovación, los proyectos de investigación se ponen en marcha desde la base científica y tecnológica de la empresa (Gráfico 1). Después entran en la fase de desarrollo, donde algunos son rechazados y otros pasan al proceso siguiente. Solo unos pocos proyectos que hayan superado todas las fases acabarán en el mercado. Los Laboratorios Bell de AT&T son un buen ejemplo de este modelo, con notables avances en investigación pero una cultura replegada sobre sí misma. Otros casos célebres de este modelo en el siglo xx serían el Centro de Investigación T. J. Watson de IBM, el PARC de Xerox, los laboratorios Schenectady de GE, Merck y Microsoft Research (conviene mencionar que cada una de estas prestigiosas instituciones alteró considerablemente su modelo de innovación en la década pasada después de la publicación de mi libro). En otros países, como Japón, el modelo cerrado sigue siendo muy popular.

Gráfico 1. El paradigma actual:
Un sistema de innovación cerrada

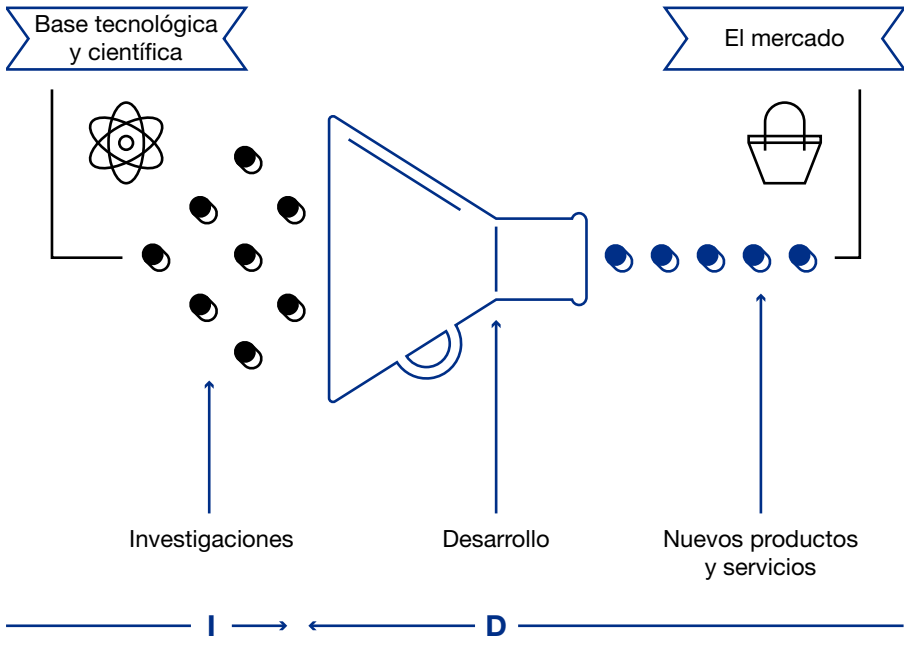
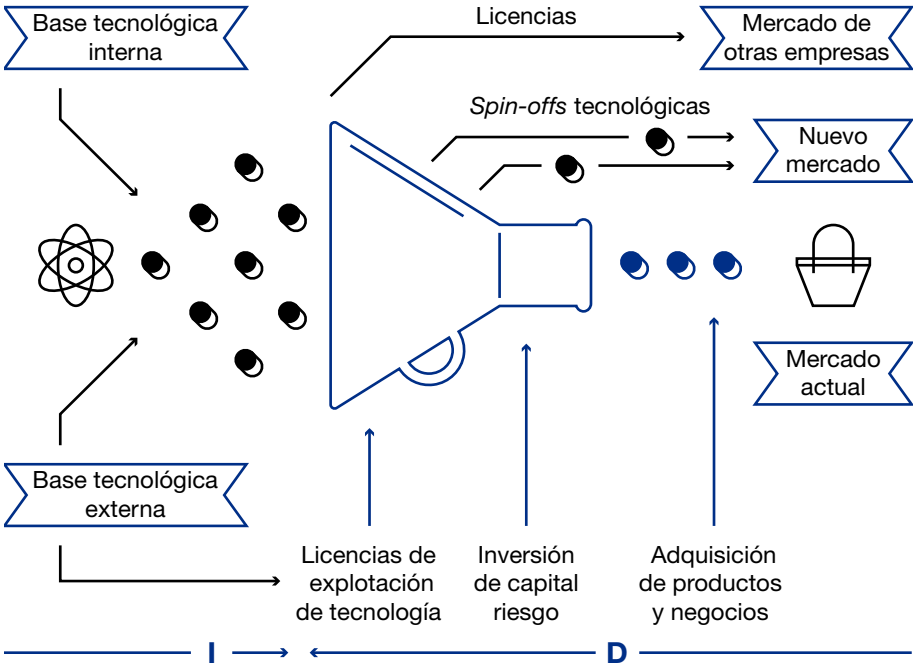


Gráfico 2. Paradigma de innovación abierta



Este proceso de innovación tradicional es cerrado porque los proyectos solo pueden entrar en él por una única vía, durante la formación de la base interna de la compañía, y pueden salir por otra, llegando al mercado.

Por el contrario, en el modelo de innovación abierta, los proyectos pueden entrar o salir en varios puntos y de distintas maneras (véase Gráfico 2). Aquí pueden lanzarse proyectos desde fuentes tecnológicas internas o externas e incorporarse al proceso nuevas tecnologías en diferentes fases (en lo que sería la parte de «fuera adentro» del modelo). Además, existen muchas vías por las que puede llegar un proyecto al mercado, como las licencias de explotación o empresas *spin-off*, aparte de los canales de marketing y ventas propios de la compañía. Esta es la parte de «dentro afuera» del modelo. He calificado este modelo de «abierto» porque facilita muchas vías para la penetración de ideas en el proceso y también muchas de salida para que fluyan hacia el mercado. IBM, Intel, Philips, Unilever y Procter & Gamble son ejemplos de diferentes aspectos de este modelo de innovación abierto.

La creciente aceptación de este modelo se debe a su capacidad para explicar anomalías inusuales que el modelo cerrado no podría. Por ejemplo, la innovación

abierta permite comprender la sorprendente aptitud de Cisco para mantener su competitividad frente a Lucent y sus Bell Labs en la década de 1990:

> Aunque eran competidores directos en un sector tecnológico muy complejo, Lucent y Cisco no innovaban de la misma manera. Lucent destinaba enormes recursos a explorar el mundo de los nuevos materiales, así como componentes y sistemas de tecnología punta para dar con descubrimientos fundamentales que harían posible las siguientes generaciones de productos y servicios. Cisco, mientras tanto, no hacía investigación interna alguna de este tipo.
>
> En su lugar desarrolló un arma distinta para la batalla por el liderazgo en la innovación. Exploró el mundo de las compañías de reciente creación o *start-ups* que estaban apareciendo por todas partes y comercializando nuevos productos y servicios. Algunas de ellas, a su vez, habían sido fundadas por profesionales veteranos de Lucent, AT&T o Nortel, que se llevaron las ideas con las que habían trabajado en estas compañías e intentaron crear sus propias empresas a partir de los mismos conceptos. Cisco invirtió en alguna de ellas. Otras veces se limitó a colaborar. Y en más de una ocasión terminó adquiriendo alguna. De este modo igualó en I+D a la que tal vez fuera la organización con la investigación industrial más avanzada del mundo y sin apenas invertir en investigación interna.[6]

Mi concepción de la innovación abierta empezó con la observación minuciosa de lo que estaban haciendo realmente las empresas y siguió con la reflexión sobre lo que hacían relacionándolo con lo que yo había leído, primero durante el doctorado y luego ya como profesor. La obra de Michael Porter acerca de los negocios y la estrategia corporativa fue importante e influyente en las décadas de 1980 y 1990, y aún lo es. En realidad, se trata de un modelo de innovación cerrada en el que se identifican los activos estratégicos clave y después se busca la diferenciación mediante un coste bajo o un nicho de mercado. Exige buscar continuamente maneras de competir contra los demás. Después de examinar la investigación industrial llegué a la conclusión de que, aunque evidentemente esa era la situación dominante, también estaban pasando otras cosas que el modelo de Porter no explicaba de manera satisfactoria. Estas anomalías atrajeron mi atención y orientaron mis investigaciones posteriores.

Pasé entonces una cantidad de tiempo considerable en el Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto, más conocido por su acrónimo inglés PARC. Seguí de cerca treinta y cinco proyectos, que se iniciaron en los laboratorios de Xerox y que alcanzaron un cierto nivel de desarrollo, hasta que se suspendió la financiación interna. Sentía curiosidad por saber qué había sucedido con aquellos proyectos, porque, en muchos casos, Xerox animaba a los empleados que trabajaban en ellos a que se marcharan y se los llevaran al mercado externo. Una vez que estas personas salían del laboratorio, había presupuesto para proyectos considerados más estratégicos y prometedores para el negocio principal de la compañía.

Una de las cosas que descubrí fue que la mayoría de aquellos treinta y cinco proyectos acabó fracasando. Pero unos cuantos tuvieron éxito y llegaron a convertirse en empresas que cotizaban en bolsa. El valor de mercado combinado de esas entidades *spin-off* con cotización bursátil superaba con creces el valor de mercado de la propia Xerox. Ese descubrimiento me hizo esforzarme por entender mejor lo que sucedía y cómo podría funcionar en una gran corporación como Xerox y en una empresa pequeña. ¿Cómo idear un sistema que fuera más abierto? En Xerox, los modelos de actividad principal estaban funcionando bien para comercializar determinados proyectos técnicos que encajaban con su modelo de negocio. Pero otros proyectos que no encajaban en esa actividad principal encontraron modelos de negocio distintos que los hicieron mucho más atractivos en sí mismos.

La innovación abierta implica que las empresas deben ser, al mismo tiempo, vendedores activos y compradores activos de propiedad intelectual (cuando una patente externa encaja en su modelo de negocio)

He llegado a la conclusión de que estos proyectos que no encajaban son «falsos negativos»; es decir, proyectos que carecían de valor en el modelo de negocio vigente en la compañía pero que podrían tener significativamente más valor si se pudieran comercializar con un modelo de negocio distinto. Los investigadores de la innovación hace tiempo que conocen estos «falsos negativos», que califican de subproductos del I+D industrial. En el paradigma cerrado, estos subproductos eran considerados un coste inherente al negocio en sí. La innovación abierta trata los subproductos como una consecuencia del modelo de negocio de la compañía y no los ve solo como un coste, también como una oportunidad de ampliar el modelo de negocio o de derivar una tecnología fuera de la empresa a un modelo de negocio diferente. La gestión de estos subproductos es un elemento integral de la parte de dentro afuera del modelo de innovación abierta.

El modelo de innovación abierta también ofrece un segundo conjunto de perspectivas sobre el tratamiento de la propiedad intelectual. En el modelo cerrado, las empresas han ido acumulando propiedad intelectual para proporcionar libertad de diseño a su plantilla. Los objetivos principales eran obtener libertad operativa y evitar costosos litigios. En consecuencia, la mayoría de las patentes tenían escaso valor real para estas empresas, que ni siquiera utilizaban una inmensa mayoría de ellas. Lemley[7] cita estudios que revelan que un alto porcentaje de las patentes nunca se usa ni se sublicencia a empresas, Davis y Harrison[8] revelan que más de la mitad de las patentes de Dow se quedó sin explotar y Sakkab[9] afirma que Procter & Gamble ha empleado menos del 10% de sus patentes. Mi experiencia en Europa es que el porcentaje de utilización de patentes es igual o incluso inferior al de Estados Unidos.

Por el contrario, en la innovación abierta, la propiedad intelectual representa un nuevo tipo de activo capaz de generar ingresos adicionales al modelo de negocio vigente y de abrir el camino a nuevos modelos y oportunidades. La innovación abierta implica que las empresas deben ser, al mismo tiempo, vendedores activos (de aquello que no encaja en su modelo de negocio) y compradores activos de propiedad intelectual (cuando una patente externa encaja en su modelo de negocio).

Para apreciar el valor de esta idea, uno debe considerar la empresa para la que trabaja y evaluar su porcentaje de utilización de patentes. Pensar en todas las patentes que posee su compañía y preguntarse qué porcentaje de estas se utiliza realmente en al menos uno de sus negocios. En muchos casos no se sabrá la respuesta, porque nunca se ha planteado la cuestión. En aquellos en los que las empresas se han tomado la molestia de averiguarlo, el porcentaje es a menudo bastante bajo, de entre el 10 y el 30%. Esto significa que entre el 70 y el 90% de las patentes de una compañía no se usa. En la mayoría de las empresas, estas patentes no utilizadas tampoco se ofrecen al exterior para que otros las exploten. En un modelo de innovación abierta, la propiedad intelectual no se arrincona, sino que se emplea para crear valor, bien directamente o a través de cesiones de explotación o de otros mecanismos de dentro afuera.

Innovar el modelo de negocio

Como demuestran el análisis de Xerox PARC y el debate acerca de la propiedad intelectual, el modelo de negocio desempeña un papel crucial en el proceso de innovación. Al ponerme a reflexionar más detenidamente acerca de este punto, descubrí que daba para un libro. De ahí *Open Business Models* [Modelos de negocio abiertos], publicado en 2006. En él, en lugar de considerar modelos de negocio fijos, como había hecho en mi primer libro, he examinado las consecuencias que tendría poder innovar en el propio modelo de negocio.

Pensé que crear modelos de negocio más adaptables podría permitir a las compañías obtener más valor de la innovación, de esos proyectos anómalos, falsos negativos. Si, por ejemplo, Xerox hubiera estado dispuesta a experimentar con otros modelos de negocio, una parte del valor creado por 3Com, Adobe, VLSI Technology y otras *spin-offs* podría haber revertido directamente en su cuenta de beneficios.

El libro también ofrece un marco de referencia de madurez para modelos de negocio, desde los de bienes de consumo (que ofrecen productos no diferenciados) hasta los más valiosos, los modelos de negocio en plataforma. Los modelos en plataforma son más abiertos porque hacen posible que terceras partes innoven en nuestra propia arquitectura, nuestro sistema, nuestra plataforma. Y a menudo permiten que otros licencien tecnologías propias no utilizadas para otros modelos de negocio. Esto propicia que la inversión continua en I+D sea más sostenible e incluso genere ventajas competitivas. P&G, por ejemplo, es famosa por adoptar la innovación abierta de fuera adentro a través de su iniciativa Connect+Develop. Pero el modelo de negocio de P&G

también está abierto a licenciar tecnologías a otros. Esto no es tan raro como podría parecer, porque P&G tiene una estrategia clara sobre cómo, cuándo y en qué condiciones licencia estas tecnologías. Como me confió Jeff Weedman de P&G:

> La visión original [de ventaja competitiva] era: yo lo tengo y tú no. Después viene la visión de yo lo tengo, tú lo tienes, pero yo lo tengo más barato. Más tarde tenemos el yo lo tengo, tú lo tienes, pero yo lo he tenido primero. Tras ello viene el yo lo tengo y te lo he proporcionado, así que gano dinero cuando yo lo vendo y cuando tú lo vendes.[10]

Aunque *Open Business Models* cosechó un notable reconocimiento, no ha sido tan influyente como mi primer libro. Sin embargo, la innovación de los modelos de negocio es un área que suscita el interés de cada vez más autores.[11] Aunque mi libro fue uno de los primeros en asociar los resultados de la innovación con el encaje real de esa innovación en el modelo de negocio dominante, se trata de un área que evoluciona a gran velocidad. No obstante, la mayoría de las organizaciones sigue tratando las actividades de I+D como algo separado del diseño y de las mejoras en los modelos de negocio. Eso puede ser la razón de que no se haya avanzado más. Es importante asociar más estrechamente estas áreas para el avance de la innovación en el futuro.

Innovación abierta para los servicios

Recientemente ha empezado a estudiarse cómo se produce la innovación en empresas de servicios. La mitad o más del PIB de la mayoría de las cuarenta economías más prósperas de la OCDE procede del sector servicios. Además, muchas empresas están experimentando un cambio de rumbo hacia los servicios. Xerox ahora obtiene de los servicios más del 25% de sus ingresos. IBM es otro caso clásico, junto a GE y Honeywell.

A veces, lo que en realidad sucede es que está cambiando el modelo de negocio: un negocio de producto se convierte en uno de servicios. Por ejemplo, un motor de avión de GE se puede vender por decenas de millones de dólares a un fabricante de aviones. Ese mismo motor también podría arrendarse al mismo fabricante a través del programa Power by the Hour de la compañía. En el primer caso, sería una transacción de producto. En el segundo, un servicio. Los beneficios que obtiene GE en la transacción proceden de servicios posventa, repuestos y otros ingresos continuos que se irán acumulando a lo largo de los treinta años de vida útil del motor. Cuando vende su motor como producto, tiene que competir con muchos proveedores independientes por el servicio posventa. Con una oferta Power by the Hour, todo ese valor se queda en GE.

De modo más general, para innovar en servicios es necesario buscar un equilibrio entre estandarización y personalización. La estandarización permite repetir actividades muchas veces con gran eficiencia y repartiendo los costes fijos de esas actividades

entre muchas transacciones. La personalización permite que cada cliente obtenga un producto o servicio que se adecua por completo a sus necesidades. El problema es que la estandarización niega a los clientes muchas de las cosas que quieren, mientras que la personalización contrarresta algunas de las ventajas que trae consigo la estandarización.

Para resolver esta dicotomía, la solución es construir plataformas de servicio. Estas plataformas invitan a otros a construir sobre la oferta (la plataforma), permitiendo economizar como resultado de la estandarización de esta y al mismo tiempo personalizar, al incorporar a muchas otras partes. Una premisa fundamental de la innovación abierta es «no todos los más inteligentes trabajan para ti». Esto significa que hay más valor en crear la arquitectura que conecte tecnologías de maneras que sean útiles para resolver problemas que en desarrollar un bloque tecnológico más. La arquitectura de sistemas, la técnica de integración de sistemas para combinar las piezas de un modo útil, cobra cada vez más valor en un mundo en el que hay muchos bloques básicos que se pueden combinar para distintos fines.

Una plataforma exitosa requiere un modelo de negocio que inspire y motive a los clientes, desarrolladores y otros a unirse a ella

El liderazgo de las plataformas constituye, para mí, la parte del modelo de negocio de la integración de sistemas. Una plataforma de éxito requiere un modelo de negocio que inspire y motive a los clientes, desarrolladores y otros a unirse a ella. El modelo tiene que diseñarse de modo que permita a esas terceras partes crear modelos de negocio que funcionen para ellas, incluso mientras el modelo de negocio trabaja para el creador de la plataforma. De ese modo, sus actividades aumentan el valor del negocio principal; es decir, sus inversiones aportan valor al negocio principal de la plataforma. En mi libro *Open Services Innovation*[12] expongo estas ideas de forma más extensa.

El camino a seguir

Aunque la innovación abierta ha tenido una muy buena acogida desde su lanzamiento inicial, hace más de una década, está claro que aún queda mucho por hacer. En un principio, la innovación abierta se entendió y se puso en práctica en forma de colaboraciones entre dos empresas para abrir el proceso de innovación interna. Sin embargo, hoy abundan los ejemplos en los que el concepto se utiliza para organizar a un buen número de actores con múltiples funciones dentro del proceso de innovación. Dicho de un modo sencillo, la innovación abierta se va a expandir más allá de la colaboración entre dos empresas. En el futuro cada vez cobrarán más relevancia el diseño y la gestión de comunidades de innovación.

Voy a ilustrar esta idea con dos ejemplos claros de distintas clases de innovación abierta comunitaria que abarcan un amplio espectro de actividades. El primero es la Taiwan Semiconductor Manufacturing Corporation (TSMC), una siderúrgica que

opera en el sector de los semiconductores. TSMC ofrece los servicios de producción de sus fábricas (fundiciones) a sus clientes, que diseñan nuevos chips semiconductores. Los clientes llevan estos diseños de chips a TSMC y esta los fabrica sobre obleas de silicio y se los devuelve a sus clientes. A continuación, los clientes los empaquetan por chips individuales y los venden. Esto evita a los clientes de TSMC tener que invertir en costosas plantas de producción para fabricar sus chips. En cambio, delegan esa función en empresas como TSMC.

La innovación abierta irá más allá de la colaboración entre dos empresas. En el futuro adquirirán mayor relevancia el diseño y la gestión de comunidades de innovación

Para diseñar los chips, los clientes necesitan diversas herramientas, como diseños de referencia y fórmulas de fabricación. Al extenderse el ecosistema de negocio de TSMC, muchas de las compañías que proporcionan estas herramientas empezaron a tomar medidas para poder garantizar a los clientes que eran compatibles con los procesos de TSMC. Esta ampliación de la oferta de herramientas incrementa las opciones de diseño para los clientes de TSMC. Tanto TSMC como sus clientes salen beneficiados. Sin embargo, esta oferta ampliada también acrecienta la complejidad que deben gestionar los clientes de TSMC, y esta complejidad puede hacer necesario rediseñar los chips o introducir en ellos modificaciones costosas que aseguren una producción correcta, lo que constituye un riesgo evidente.

TSMC ha abordado este riesgo con su Plataforma de Innovación Abierta (¡es denominación suya, no mía!), que empieza combinando los muchos servicios de diseño y producción de TSMC con lo que ofrecen los proveedores que proporcionan las herramientas y probándolos después juntos. A continuación, TSMC certifica a los clientes de estos proveedores que las herramientas pueden usarse con la confianza de que el chip saldrá bien a la primera. De este modo, la Plataforma de Innovación Abierta ayuda a los clientes de TSMC a conseguir que sus productos se fabriquen correctamente al primer intento. Así se ahorran costosísimas revisiones del diseño del chip, en las que hay que cambiar el diseño para su adecuada fabricación en masa. En consecuencia, el producto de los clientes de TSMC llega antes al mercado y a un coste de diseño más bajo. Así pues, TSMC usa la innovación abierta para gestionar un complejo ecosistema de proveedores de diseños internos y externos, simplificando el proceso de diseño para los clientes al garantizarles la compatibilidad siempre que se atengan a los procesos certificados a la hora de diseñar sus chips.

Mi segundo ejemplo lo proporcionan GE y su reciente campaña de «ecoimaginación». Dueña ya de un boyante negocio energético con ingresos anuales de cerca de cuarenta mil millones de dólares, GE sin embargo detectó movimientos de capital riesgo y una intensa actividad relacionados con nuevas empresas de tecnología verde y energías renovables. GE buscó la manera de aprovechar aquellas ideas que tuvieran el potencial de convertirse en nuevos negocios de tecnología verde y energías renovables.

Pero lo hizo de un modo abierto. Consciente de sus limitaciones, en lugar de encargarse de todo el trabajo, recurrió a cuatro empresas de capital riesgo que ya tenían experiencia como inversoras en el sector. Entre los cuatro socios capitalistas y GE reunieron un total de doscientos millones de dólares para invertir en *start-ups.* Nacía así la campaña de «ecoimaginación». En julio de 2010 se lanzó en todo el mundo junto con una invitación a presentar proyectos. Hubo más de tres mil ochocientas propuestas de negocio. Mientras escribo este artículo se han financiado veintitrés de ellas y otras cinco han recibido distintos reconocimientos, incluido un premio del público. Aunque las nuevas empresas son muy jóvenes, las compañías de capital riesgo y GE están entusiasmadas. Tanto es así, que GE ha adaptado el modelo para su área de atención sanitaria (en 2011 lanzó la campaña healthymagination o «imaginación sana») y también para su creciente mercado chino (también allí han emprendido con éxito una campaña similar).

La innovación abierta además ha llegado al sector público. Mi colega Esteve Almirall, de la Escuela de Negocios Esade, está liderando una fascinante investigación en Europa dentro del proyecto Open Cities o «ciudades abiertas». En él, organismos municipales almacenan sus datos en un depósito público que puede ser consultado y utilizado por otras personas que no trabajen para la administración. De especial interés son los desarrolladores de aplicaciones que crean servicios que usan datos del gobierno para ofrecer nueva información a los ciudadanos. El ecosistema de los desarrolladores de aplicaciones se convierte en un importante recurso para una ciudad abierta y acerca al ciudadano las actividades de su gobierno municipal con un simple clic en su teléfono Android o su iPhone.

No hace falta ser una gran organización para abrir el proceso de innovación a la comunidad. Ocean Optics, una pequeña empresa de Florida, puso en marcha una campaña de innovación comunitaria a una escala mucho menor. Recibió docenas de respuestas y acabó financiando a veinte investigadores distintos con proyectos que podrían serle de gran valor en el futuro. Jason Eichenholz, organizador de esta campaña, creó después la empresa Open Photonics para vender estos servicios a personas que no eran clientes de Ocean Options. Se trata, pues, de un juego en el que pueden participar empresas de diversas magnitudes si tienen la visión y la determinación necesarias.

La eficacia de la innovación abierta no se limita a unas cuantas compañías de élite. Hace un uso más eficaz del conocimiento interno y externo de todo tipo de organización

Y hacia eso nos dirigimos. La eficacia de la innovación abierta no se limita a unas cuantas compañías de élite. Es un proceso que hace un uso más eficaz del conocimiento interno y externo de todo tipo de organización, veterana o joven, grande o pequeña, pública o privada. Más de diez años después de que se publicara mi libro, podemos estar seguros de que la innovación abierta formará parte del futuro de todos.

Notas

1
Este artículo desarrolla y pone al día un trabajo anterior publicado por el autor en *Research-Technology Management* en 2012, bajo el título de «Open Innovation: Where We've Been and Where We Are Going».

2
H. Chesbrough, «Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation», en *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke y J. West (eds.), Nueva York, Oxford University Press, 2006, p. 1.

3
E. von Hippel, *Democratizing Innovation*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 2005.

4
S. Lohr, *Go To: The Story of the Math Majors, Bridge Players, Engineers, Chess Wizards, Maverick Scientists and Iconoclasts—The Programmers Who Created the Software Revolution*, Nueva York, Perseus Basic Books, 2001, p. 215.

5
Wikipedia, 2014. Open innovation <http://en.wikipedia.org/wiki/Open_innovation> [consultado el 25 de marzo de 2014].

6
H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2003, p. XVIII.

7
M. A. Lemley, «Rational Ignorance at the Patent Office», en *Northwestern University Law Review*, 95, 2001, p. 1.495.

8
J. L. Davis y S. S. Harrison, *Edison in the Boardroom: How Leading Companies Realize Value from Their Intellectual Assets*, Nueva York, Wiley, 2001.

9
N. Sakkab, «Connect & Develop Complements Research and Develop at P&G», en *Research-Technology Management*, 45.2, 2002, pp. 38-45.

10
H. Chesbrough, *Open Business Models*, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2006, p. 201.

11
Véase, por ejemplo, B. D. Baden-Fuller, X. Lecoq e I. MacMillan (eds.), «Business models», número especial, *Long Range Planning*, 43, 2010, pp. 2-3; M. Johnson, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business Press, 2010; A. Osterwalder e Y. Pigneur, *Business Model Generation*: *A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Hoboken*, Nueva Jersey, Wiley, 2010.

12
H. Chesbrough, *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, Nueva York, Jossey Bass, 2011.

Sostenibilidad y la empresa del futuro

Carol A. Adams

La profesora Adams explica que la empresa del futuro tendrá una visión distinta de los negocios gracias a una mejor comprensión de sus relaciones y de los recursos y servicios que le proporciona el entorno natural. La globalización de los negocios ocurrida en las últimas décadas ha hecho a determinadas compañías más poderosas que algunos gobiernos nacionales y ha facilitado que algunas se aprovechen de la mano de obra barata o el expolio de recursos naturales y que causen graves daños al medio ambiente, la salud y la biodiversidad mediante la contaminación. La creciente complejidad en la que el mundo de la empresa debe evolucionar exige, según Adams, un pensamiento integrado que tendrá diversas consecuencias para el nuevo orden de los negocios: nuevas estructuras y culturas organizativas, nuevos rasgos de liderazgo, compañías interconectadas, nuevos enfoques del valor y protagonismo de la transparencia y la responsabilidad.

Carol A. Adams
Monash University



Carol A. Adams es autora de reconocimiento internacional sobre responsabilidad corporativa e integración de la sostenibilidad en los negocios. Enseña a tiempo parcial en la Universidad de Monash y es profesora visitante de la Universidad de Glasgow. Ejerce de directora no ejecutiva y asesora a través de Integrated Horizons. Ha recibido premios por dirigir procesos de gestión y gobernanza e informes de sostenibilidad y ha participado en iniciativas de informes integrados como GRI, AA1000 Standards o UN Global Compact. Es economista especializada en contabilidad, licenciada por la London School of Economics y doctora por la Universidad de Glasgow.

Claves para la empresa del futuro:

Diversificar el equipo de liderazgo
El equipo de liderazgo deberá incluir mujeres y una mezcla adecuada de procedencias, aptitudes y destrezas para facilitar las respuestas dinámicas a un entorno cambiante y complejo. La cultura organizativa tendrá que fomentar la innovación y la asunción de riesgos, el liderazgo colaborativo y la construcción de relaciones que refuercen la estrategia.

Ampliar la mentalidad respecto a lo que es el valor y a quién va dirigido
Ganar dinero ya no se considera el único medio de creación de valor. De hecho, gran parte de este no figura en la cuenta de resultados. Crear valor pasa cada vez más por crear relaciones con los *stakeholders* o interlocutores sociales de una empresa basadas en la confianza mutua y el beneficio de todos. Para ello es esencial la responsabilidad social y ambiental. También reconocer que el éxito es algo ligado al bienestar de la sociedad y al medio ambiente y dependiente de estos.

Pensar a largo plazo
Los directores financieros, directivos y consejos de administración del futuro darán más importancia al éxito a largo plazo. Entenderán la relevancia de identificar y abordar riesgos para la sostenibilidad y oportunidades estratégicas. Estarán preparados frente a los riesgos y oportunidades que plantean actualmente las «megafuerzas» sociales y ambientales de la sostenibilidad.

Sostenibilidad y la empresa del futuro

Introducción a la empresa del futuro

La empresa del futuro hará negocios de manera distinta porque comprenderá el valor de sus relaciones y de los recursos y servicios que le proporciona su entorno natural. Será muy diferente a la empresa de hoy.

Sobre todo se enfrentará a un alto grado de complejidad y sus individuos tendrán conocimientos y de aptitudes variadas que les permitirán abordar los problemas desde múltiples perspectivas y trabajar de forma colaborativa con colegas de distintas disciplinas. Aunque seguirá habiendo, por supuesto, algunos especialistas, el perfil profesional será más bien generalista. Los equipos de liderazgo serán más diversos, para garantizar que la mezcla de aptitudes, actitudes y destrezas facilita respuestas dinámicas a un entorno externo cambiante. Las culturas organizativas fomentarán la innovación y la asunción de riesgos.

La globalización de los negocios ocurrida en las últimas décadas ha vuelto a algunas empresas más poderosas que algunos gobiernos nacionales. La globalización ha facilitado a las compañías explotar mano de obra barata, expoliar recursos naturales y dañar gravemente el entorno natural, la salud humana y la biodiversidad mediante la polución. Lo han hecho y lo siguen haciendo. Pero las cosas están cambiando.

Empresas que hasta la década de 1980 podían salir impunes de actos de destrucción ambiental y de provocar situaciones causantes de muerte están descubriendo que, desde la llegada de internet y las redes sociales, el mundo está cada vez más informado y es menos tolerante. Reducir costes mediante la explotación de mano de obra y la contaminación ambiental, en lugar de conducir al éxito económico, ha causado dificultades a gigantes corporativos como BP, Exxon Mobil, James Hardie, Nestlé, Nike, Shell y otros. Han tenido que cambiar para sobrevivir. Estas fuerzas de cambio aumentarán a medida que el mundo se vaya enfrentando al cambio climático, la escasez de agua, el acceso a los alimentos, el incremeto de la desigualdad en la distribución de riqueza y muchos otros problemas.

Reducir costes mediante la explotación de mano de obra y la contaminación ambiental, en lugar de llevar al éxito económico, ha dañado a gigantes corporativos

Es famosa la siguiente afirmación del economista Milton Friedman: «[…] Un directivo de una corporación es un empleado de los dueños del negocio. Tiene una responsabilidad directa con sus empleadores. Esa responsabilidad es conducir el negocio de acuerdo a sus deseos, que por lo común serán *ganar el máximo dinero posible* pero ateniéndose a las *reglas básicas de la sociedad*» [las cursivas son mías].[1]

Ahora bien, ¿cuáles son las «reglas básicas de la sociedad»? Aunque es cierto que, debido a la globalización, estas «reglas» están convergiendo a través de fronteras geográficas, seguirán cambiando con el tiempo. Si consideramos, por ejemplo, las «reglas de la sociedad» referidas a la posición de la mujer en el mundo laboral, veremos que hace cincuenta años se esperaba de las mujeres que trabajaban en el sector bancario del Reino Unido que dejaran su empleo después de casarse y no ocuparan puestos directivos. Un examen de los informes anuales sobre los sectores bancario y de venta al por menor del Reino Unido anterior a la Segunda Guerra Mundial[2] revela no solo las condiciones laborales de las mujeres, también aceptación y fomento de la desigualdad por parte de las empresas. Así, en la cita que sigue, las mujeres quedaban excluidas de las oportunidades de ascenso:

> No está suficientemente divulgada la variedad de oportunidades que esta compañía ofrece a los *hombres* jóvenes […]. Hay perspectivas interesantes en ventas […] y en campos como publicidad, compras y administración de los negocios generales […] para […] candidatos que demuestren aptitudes para alcanzar puestos de responsabilidad con independencia de sus *características personales* [las cursivas son mías] (Informe corporativo anual de Boots, 1955).

Está claro que las «características personales» no incluyen el sexo y que esta declaración pública indica que se trataba de una visión de las cosas perfectamente

normal en su época para líderes corporativos (hombres) y políticos. Pero las «reglas básicas de la sociedad» referidas a mujer y trabajo han cambiado hasta el extremo que muchos empleadores hoy hacen esfuerzos considerables por atraer y conservar mujeres en su plantilla y por divulgar dichos esfuerzos. Se ha convertido en algo positivo para el negocio y esencial para la reputación de gestión de una empresa. No solo han cambiado las reglas del juego, hacer dinero ya no se considera el único modo de crear valor para los accionistas. De hecho, gran parte del valor de una organización no figura ya en su hoja de balance. Crear valor para los accionistas cada vez pasa más por establecer relaciones con los distintos *stakeholders* sólidas y basadas en la confianza mutua y en resultados que beneficien a todos.

Los interlocutores sociales han cambiado las «reglas de la sociedad» que rigen los negocios y continúan haciéndolo.[3] La empresa del futuro sabrá que su éxito depende de su manera de relacionarse con la sociedad y con el entorno:

> La empresa de mañana operará según un imperativo de mercado de capital distinto, en el que la recompensa constituirá tener un negocio responsable que crea valor a largo plazo para sí mismo y para sus interlocutores. Esta recompensa se refleja en el precio de las acciones de una empresa que adopte este enfoque responsable, una «trampa 22» invertida, en el que negocios sostenibles y una sociedad sostenible están intrínsecamente conectados (Paul Druckman, consejero delegado del Consejo Internacional de Informes Integrados; IRRC, por sus siglas en inglés).

Economistas y estudiosos se han preguntado lo que Adam Smith, profesor de la Universidad de Glasgow en el siglo xviii, habría opinado sobre el papel de los negocios en la actualidad. A Adam Smith a menudo se le considera «padre del capitalismo», defensor de las fuerzas de mercado, enemigo de las regulaciones gubernamentales y partidario de la existencia de algo llamado «mano invisible». Sin embargo, en su libro *La riqueza de las naciones* (1776),[4] la riqueza se equipara al bienestar de los individuos. De hecho, gran parte del pensamiento de Adam Smith se basaba en la moralidad, la justicia y hacer el bien. Defendía la acción cuando se violan los derechos de los individuos porque la justicia requiere y exige actuar. Su creencia central de que los derechos legítimos de una persona deben ser protegidos mediante un sistema de justicia es sin duda una postura moral. Basta pensar, por ejemplo, en las precarias condiciones laborales y la injusticia salarial como violaciones de derechos (de los trabajadores).[5]

La empresa del futuro sabrá que su éxito dependerá de su manera de relacionarse con la sociedad y con el entorno

En ocasiones se hacen interpretaciones incompletas y controvertidas del libro de Adam Smith que buscan justificar perspectivas distintas sobre la función de

los negocios en la sociedad.[6] En cualquier caso, Adam Smith no llegó a vivir la globalización a la escala que tiene ahora, ni los desafíos, las atrocidades y las oportunidades que ha traído consigo. Smith estaba a favor de los negocios pequeños y se oponía a modelos de concentración económica que a su juicio distorsionan la capacidad natural del mercado de fijar un precio que proporcione un retorno sobre la tierra, el trabajo y el capital.[7]

Este artículo examina la creciente complejidad a la que se enfrentan los negocios y el mundo cambiante en el que estos operan; la necesidad de un pensamiento integrado y lo que eso significa para organizaciones y culturas; los rasgos de los líderes empresariales de mañana; la empresa conectada; las nuevas maneras de pensar sobre el valor, y la función de la transparencia y la responsabilidad en el nuevo orden empresarial.

Complejidad creciente en un mundo cambiante

Los líderes corporativos se enfrentan a una complejidad y ambigüedad cada vez mayores. Para navegar por ellas y guiar a sus empresas necesitarán una visión clara y una brújula moral poderosa. Sus aptitudes serán juzgadas más que nunca. Algunos brillarán y otros fracasarán. Será más difícil prosperar sin visión de futuro y sin un sentido claro de lo que está bien y lo que está mal.

Los líderes corporativos se enfrentan a una serie de problemas que están modificando la manera de hacer negocios. Para muchas compañías, el cambio climático es el más significativo,[8] puesto que acarrea toda una serie de motivos de alarma, incluidas la escasez de recursos naturales, la disponibilidad de alimentos y la pobreza. La incertidumbre política es motivo de frustración.[9] En lugar de usar esta incertidumbre política como excusa para la inacción y para escurrir el bulto, las empresas deben asumir responsabilidades y guiarse por una visión a largo plazo tanto de lo que es posible como de lo que tiene que suceder.

Los líderes corporativos se enfrentan a una complejidad y una ambigüedad cada vez mayores. Para navegar por ellas y guiar a sus empresas necesitarán una visión clara y una brújula moral poderosa. Sus aptitudes serán juzgadas más que nunca

Las corporaciones han desempeñado un papel importante a la hora de exacerbar la desigualdad de la distribución de riqueza. Han sacado beneficios de operaciones en países menos desarrollados (PMD) con los que luego han pagado a sus propietarios de sus ricos países de origen. Algunas empiezan a darse cuenta de

que les interesa trabajar para paliar la desigualdad. Por ejemplo, Unilever está trabajando en la mejora de las condiciones de los minifundistas porque se da cuenta de que esto redundará en productos de mejor calidad y una mayor estabilidad en el flujo de suministros.[10] A medida que crezca la clase media global, las grandes compañías no podrán seguir aprovechándose como hasta ahora de los beneficios de la mano de obra barata.

Muchas de las prácticas de negocios irresponsables y desastrosas que hemos observado han estado causadas por visiones cortoplacistas, la búsqueda de la gratificación instantánea y el atractivo que supone recompensar el rendimiento a corto plazo. Por ejemplo, las fugas de la planta pesticida de Union Carbide India ocurridas en Bhopal en 1984 se han atribuido a falta de mantenimiento y gestión negligente. Se calcula que la liberación de gases mató a miles de personas e hirió a más de medio millón. En 1989, Union Carbide pagó indemnizaciones equivalentes a casi mil millones de dólares actuales. En 2010, ocho exempleados, incluido el anterior presidente de la compañía, fueron acusados de causar la muerte por negligencia y los siete que sobrevivieron fueron encarcelados.[11] Los analistas no se cansan de subrayar los riesgos que entrañan las visiones cortoplacistas.

Para contrarrestar este cortoplacismo, el Marco Internacional de Informes Integrados del Consejo Internacional de Informes Integrados (2013), respaldado por cuerpos de profesionales de todo el mundo, subraya la importancia de centrarse en el rendimiento a largo plazo. Los directores financieros del futuro, que en la actualidad son los principales escollos a la hora de aprovechar las oportunidades de sostenibilidad y abordar sus desafíos, pensarán más en el éxito a largo plazo. Entenderán la importancia de identificar y abordar riesgos de sostenibilidad para lograr una buena estrategia.

La capacidad de los redes sociales de construir y dañar la confianza y la reputación es otra de las cuestiones que preocupan a los líderes corporativos de hoy. No merece la pena buscar atajos, decir mentiras o encubrir la verdad. Todo se puede destapar, y rápido. Los medios enseguida detectan los encubrimientos, las medias verdades y el comportamiento corporativo no deseable.[12] La empresa del futuro establecerá una cultura ética desde arriba. Buscará la transparencia y la responsabilidad.

El informe de KPMG «Expecting the Unexpected» [Esperar lo inesperado] de 2011[13] resumía una serie de predicciones científicas relativas a «megafuerzas de sostenibilidad» a las que las compañías actuales tendrán que adaptarse si quieren seguir existiendo en el futuro. Muchos de estos problemas tienen que ver con el cambio climático y no puede resolverlos ningún otro sector de nuestra sociedad. Regulación, agencias gubernamentales, líderes empresariales y ONG conseguirán poco por sí solos. Si queremos lograr la reducción de emisiones de dióxido de carbono necesaria para salvar a los habitantes del planeta, hemos de trabajar juntos. Las empresas deben colaborar con los reguladores, ambos han de dialogar con las comunidades y las ONG han de colaborar con todos estos interlocutores. Todos debemos prepararnos para cambiar. Así es como daremos

con soluciones factibles. Los objetivos de adaptación y sostenibilidad frente al cambio climático no podrán alcanzarse sin un amplio espectro de *stakeholders* emprendiendo acciones y comprometiéndose.

Entre los problemas derivados de esto figuran aumento demográfico, escasez de agua, disponibilidad de alimentos, disponibilidad de recursos naturales, grave aumento de la demanda de energía global, cambios en los patrones geográficos del consumo de energía, reservas energéticas e impredecibilidad de la producción, así como crecientes intervenciones regulatorias relacionadas con el cambio climático.

El incremento de la población mundial, el cambio climático y el aumento de las clases medias, sobre todo en China, supondrán presión añadida para los ecosistemas y las reservas de recursos naturales como alimentos, agua, energía y materiales. Los sectores de negocios se enfrentarán a una disrupción en materiales y recursos y también a una volatilidad de los precios. Las empresas necesitarán desarrollar materiales de reemplazo y también reciclados.

Se amplía el numero de compañías conscientes de hasta qué punto dependen sus operaciones de los servicios que proporcionan los ecosistemas. En 2011, Puma valoró en 51 millones de dólares el impacto en la cadena de valor en términos de uso de tierra, polución del aire y generación de desechos, que se sumaban a los ya previamente anunciados 94 millones por emisiones GEI y consumo de agua.[14]

Las empresas serán vulnerables a escasez de agua, descenso de calidad del agua, volatilidad en los precios del agua y amenazas a su reputación. Coca-Cola ha tenido que cerrar una planta en India este año porque los agricultores denunciaron que usaba demasiada agua.[15]

Habrá más compañías que hagan lo mismo que Nike en su Informe de Sostenibilidad de 2013,[16] donde identificaba las tendencias globales que afectan a sus negocios. La lista de Nike incluía aumento del consumo energético, deficiencia (de calidad) de agua, cambio climático, desigualdad de rentas y maneras de paliarla, aumento de la obesidad, mayoría de edad del hemisferio sur, nueva posición de las mujeres respecto a la desigualdad de género y facilidad de acceso a la información.

Cuestiones que Nike ha identificado como poseedoras de potencial de plantear amenazas y oportunidades para su futuro como compañía incluyen transparencia/rastreabilidad, nuevo énfasis en el debate sobre la manipulación genética, falsificación de componentes electrónicos, cultura de dispositivos electrónicos de usar y tirar, atención creciente a activos obsoletos, desinversión como manera de combatir el cambio climático; aumento del nivel de exigencia para las mujeres agricultoras, futuro de la ecología en China, defensa del medioambiente en Brasil y mayor atención al fin de vida útil de los productos. De igual modo, el Informe Anual y Memoria de cuentas de 2013[17] de Unilever toma en consideración riesgos asociados con la no gestión de la sostenibilidad, las relaciones con clientes, la cadena de suministro y los sistemas e información.

Pensamiento integrado

Los cambios extremos de las próximas dos décadas diferenciarán claramente a los líderes excepcionales. Unos cuantos líderes audaces serán conocidos por forjar un camino nuevo y gratificante para los negocios, en consonancia con el bienestar de la sociedad y del medio ambiente.

La empresa del futuro no solo aceptará que para sobrevivir y prosperar necesita adaptarse, también tomará medidas para cambiar tanto la manera de hacer negocios como su concepto de lo que constituye el éxito. Una serie de líderes empresariales están haciendo frente ya a este desafío.

Paul Polman, consejero delegado de Unilever, ha señalado un vínculo claro entre el éxito empresarial a largo plazo y la atención a cuestiones sociales y ambientales:

> […] El principal desafío es la amenaza continua a los «límites planetarios», que conduce a patrones climatológicos extremos y creciente limitación de los recursos. Esto afecta cada vez más a nuestros negocios […]. Seguimos convencidos de que una empresa que atienda tanto a las preocupaciones de los ciudadanos como a las necesidades ambientales prosperará a largo plazo […]. A medida que [el plan de vida sostenible de Unilever] se afianza, aumentan los indicios de que también se acelera nuestro crecimiento. (Informe Anual y Memoria de Cuentas de 2014, p. 14).[18]

De modo similar, en un prólogo firmado conjuntamente por su presidente y el director general del Informe de Sostenibilidad de 2013 del Royal Bank of Scotland Group (RBS),[19] empieza diciendo: «En 2013 éramos la compañía con menos credibilidad del sector con menos credibilidad de la economía. Eso debe cambiar».

Para sobrevivir y prosperar, la empresa del futuro necesita adaptarse y tomar medidas para cambiar la manera de hacer negocios y su concepto de lo que constituye el éxito

Unilever reconoce que el crecimiento de su negocio pasa por reducir su huella ambiental y reforzar sus contribuciones a la sociedad. De hecho, la visión de futuro de Unilever es duplicar su volumen de negocio a la vez que reduce su daño ambiental y aumenta su impacto social positivo. El Informe Anual de 2013[20] resume de forma sucinta la necesidad moral y empresarial de adoptar el pensamiento integrado: «Los negocios han de ser una fuerza regeneradora en el sistema que los hace posibles» (p. 8).

Los bancos tienen que enfrentarse al escrutinio público respecto a la naturaleza de los proyectos que financian. Y la mayoría desconfía de ellos. Demostrar que

están contribuyendo a crear valor para las sociedades de las que dependen y que son diligentes respecto al impacto ambiental de los proyectos que financian es, por tanto, crítico para su éxito a largo plazo. El Standard Bank Group (SBG)[21] parece hacer esto mejor que muchos otros. La verdadera prueba, por supuesto, está en la información que se hace pública sobre la naturaleza de sus préstamos. Los puntos fuertes del Informe de Sostenibilidad de 2013 del RBS incluyen medidores de rendimiento tanto económicos como no económicos, entre ellos seis mil cuatrocientos millones de libras en nuevos préstamos a pequeñas y medianas empresas (PYMES), el 65% de la partida presupuestaria para el sector energético dedicada a energías solar y eólica y una reducción del 6,2% respecto a 2012 en emisiones de tipo 1 y 2. Esta es la clase de cosas que importarán cada vez más a los interlocutores de los bancos. El Informe de Sostenibilidad del RBS explica con cierto detalle su gestión de riesgos ambientales, sociales y éticos (o riesgos ESE, por sus siglas en inglés). El 2% de los casos que se han evaluado usando los estándares ESE del banco fueron prohibidos y otro 12% fue derivado al comité de reputación de riesgo.

El lector del Informe Anual Integrado de 2013 del SBG también se queda con la impresión de que el banco considera que su éxito está inextricablemente ligado a su relación con la sociedad. Por ejemplo, el desarrollo socioeconómico y la prestación responsable de servicios financieros se identifican como cuestiones fundamentales. El informe incluye información sobre procesos de compromiso con los distintos *stakeholders* y explica el enfoque del banco respecto a la detección de riesgos ambientales y sociales (p. 90).

Estos cambios se producen y seguirán produciéndose porque los *stakeholders*, de quienes depende la compañía, lo han requerido y las redes (sociales) se han asegurado de que sus exigencias son atendidas. En la empresa del futuro, la responsabilidad de desarrollo sostenible recaerá en el consejo de administración (como ya sucede en algunas compañías con visión de futuro como el Standard Bank Group y el Royal Bank of Scotland Group). El consejo será consciente de que las oportunidades y desafíos relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad tienen que reflejarse en la estrategia y que las estrategias de mayor valor para un negocio no se desarrollan en silos. En lugar de ello, requieren aportaciones procedentes de todos los niveles de la empresa. El consejo de administración de la empresa del futuro admitirá que sentar a altos directivos en su mesa para que piensen en cómo trabajan juntas las distintas partes de la organización supone valor en sí mismo. Reflexionar sobre qué hay en las personas, relaciones y medidas ambientales que suponga valor añadido para el negocio es importante para el éxito a largo plazo. Comprender cómo puede el impacto ambiental afectar la reputación y el riesgo financiero tiene mucho sentido desde el punto de vista empresarial. Esto se llama pensamiento integrado.[22]

La empresa del futuro tendrá menos fronteras funcionales y estructuras jerárquicas claras y será más bien una organización dinámica que favorezca la existencia de canales comunicativos interdepartamentales e informales necesarios para que

funcionen el cambio y la sostenibilidad. Las descripciones de puestos de trabajo y las evaluaciones de rendimiento incorporarán cada vez más actividades y medidas de sostenibilidad, así como las aptitudes necesarias para adquirirlas, como capacidad de trabajar en equipo, pensamiento crítico e iniciativa. El personal de finanzas, comunicaciones, marketing, relaciones públicas y medio ambiente trabajará en colaboración para incorporar la sostenibilidad a la estrategia, desarrollar las ventajas comerciales de las iniciativas sostenibles y acordar cuáles deben ser los indicadores clave de rendimiento sostenible. Deberán incorporar la sostenibilidad a los planes y asegurarse de que es consistente, priorizada, precisa y, sobre todo, no puramente estética. Por último, tendrán que desarrollar procesos con los que implicar a los *stakeholders* en la identificación de los principales problemas y riesgos.

Los líderes de la empresa del futuro

Ya he dicho que integrar la sostenibilidad será esencial para la supervivencia de la empresa del futuro. Conseguirla depende del liderazgo,[23] y la compañía del futuro tendrá un consejero delegado con la visión y el valor necesarios para saber que hacer lo correcto es bueno para el negocio, miembros del consejo de administración que comprenderán que la sostenibilidad es clave para la estrategia y el riesgo y un equipo directivo con la experiencia y las aptitudes necesarias para que todo eso suceda y, sobre todo, con la capacidad de colaborar y trabajar en funciones transversales.

Formar parte de un equipo que ha elegido un camino sostenible será fuente de gran satisfacción para muchos

Las convicciones morales del consejero delegado serán lo bastante fuertes como para persuadir a los demás de que le sigan (la mayoría de los empleados querrán tomar el camino de la sostenibilidad si se les lleva por él. Ser parte de un equipo que ha elegido un camino sostenible será fuente de gran satisfacción para muchos). El consejero delegado se asegurará de que las estructuras de gestión y los procesos de gobernanza destinados a incorporar la responsabilidad y la sostenibilidad funcionen y de que el equipo directivo tenga un estilo de liderazgo colaborativo. Los líderes territoriales que construyen predios en forma de silos serán algo del pasado.

Cuando decida el rumbo estratégico de la compañía, su consejo de administración tendrá en cuenta la importancia de la plantilla, los clientes, las comunidades y los riesgos asociados a las limitaciones de los recursos naturales y el impacto de la contaminación. Comprenderá la relevancia crítica de estas cuestiones para el modelo de negocio, el éxito a largo plazo y la capacidad de rendir basándose en la estrategia. Entenderá que identificar riesgos para la sostenibilidad exige un diálogo con los *stakeholders* y contar con procesos de gobernanza que esperen lo inesperado. El comité de retribuciones del consejo de administración obtendrá datos sobre

rendimiento sostenible para poder hacer sus deliberaciones. Los consejos de administración del futuro también se asegurarán de que cuestiones relativas al cambio climático y a la sostenibilidad sean incorporadas a la planificación estratégica y a la evaluación de riesgos.

> La empresa del futuro tendrá un líder y varios líderes intermedios con un ancho de banda tal que les permita apreciar el verdadero potencial de las personas y sus aspiraciones, promover el bienestar, el amor profundo a la naturaleza y su defensa. ¡Las personas deben percibir, en su experiencia y en sus trayectorias individuales, que esta cultura de liderazgo ha tenido consecuencias positivas para sus vidas y también para el medio ambiente!
>
> El modelo de negocio debe tener en cuenta la excelencia y la innovación: ha de generar beneficios o retornos moderados, una vez que haya remunerado a proveedores y distribuidores como es debido y en el plazo que corresponda y que haya compensado apropiadamente a los empleados, les haya proporcionado seguridad social, haya velado porque su trabajo sea satisfactorio, etcétera. Personas conectadas de muchas maneras deberían decir: «¡Ojalá esta compañía siga creciendo para siempre!». La estructura de propiedad y los procesos de gobernanza reflejarán una actividad basada en el consenso.
>
> El empresa del futuro ha de ser una que demuestre claramente que las relaciones están por encima de cualquier transacción y rendimiento. Así pues, antes que el llamado «valor compartido», el objetivo central será convencerse a sí misma y a otros *stakeholders* de que el valor sostenible es algo que se cocrea, no lo crean unos pocos. (Anant Nadkarni, exvicepresidente de Responsabilidad Social Corporativa en Tata)

En los consejos de administración del futuro, los hombres blancos ya no serán mayoría. La proporción de mujeres habrá aumentado considerablemente, en parte debido al reconocimiento de que así se garantiza no perder de vista la sostenibilidad social y ambiental, además de la rentabilidad,[24] y de que se comprende la importancia del rendimiento sostenible respecto al rendimiento general.

Directivos comprometidos y proactivos responderán en colaboración a las modificaciones en el entorno externo y trabajarán juntos para hacer los cambios organizativos necesarios. Serán líderes con formación en problemas, procesos, gestión de rendimiento y comunicación de sostenibilidad. Estos líderes del cambio tendrán línea directa con el consejero delegado. La autoridad moral y las aptitudes para el liderazgo serán importantes, pero no harán posible por sí solas el grado de cambio necesario.[25]

Hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades que estos plantean requiere líderes corporativos guiados por un sentido ético. Los directivos del mañana serán un grupo diverso y seguro con estilos de liderazgo colaborativos

trabajando en una cultura donde tiene cabida la reflexión crítica. Tendrán el valor de «hacer lo correcto» y de fomentar una cultura de colaboración donde a los disidentes también se dará voz.

La empresa conectada

La fortaleza de las relaciones con los *stakeholders*, incluidos clientes, proveedores, empleados, inversores, grupos civiles y ONG, será cada vez más determinante para el éxito de la empresa del futuro. Algunas aprenderán esto a la fuerza, como le ocurrió a Nike.

Nike subcontrató fábricas en toda Asia (los llamados talleres de explotación de Nike) que empleaban mano de obra infantil, donde las condiciones laborales eran precarias, los horarios excesivos, las mujeres sufrían acoso y los sueldos estaban por debajo del salario mínimo interprofesional. CorpWatch (un grupo de investigación con sede en Estados Unidos), Naomi Klein en su libro *No logo* (1999),[26] Michael Moore, documentales de la BBC y varios grupos antiglobalización y antiexplotación se encargaron de divulgar ampliamente esta situación. Las universidades empezaron a boicotear los productos de Nike, lo que desembocó en una campaña internacional de boicot en la década de 1990. En un principio, Nike negó las acusaciones[27] y afirmó que lo que ocurría en las fábricas de sus proveedores no era asunto suyo, lo que solo sirvió para intensificar la campaña en su contra. Así que se ha visto obligada a cambiar de postura y ahora se toma la transparencia y la responsabilidad corporativa muy en serio.

La empresa del futuro impulsará su fondo de pensiones con el fin de aprovechar los beneficios de la inversión socialmente responsable

El sitio web Ethical Consumer[28] (Consumidor ético) proporciona información sobre boicots vigentes, cómo iniciar uno y cuáles han tenido éxito. Nestlé figura en esta última lista. Ha sido muy criticada por sus ventas agresivas y engañosas de leches infantiles en países con acceso limitado a agua potable.[29] En 2010, Greenpeace puso en marcha una campaña[30] contra Nestlé a partir de la cual la compañía emprendió una campaña exhaustiva de deforestación cero para su cadena de suministro de aceite de palma.

La empresa del futuro impulsará su fondo de pensiones para aprovechar los beneficios de la inversión socialmente responsable. Unilever lo hizo,[31] y los buenos resultados obtenidos[32] la han animado a aumentar la inversión responsable. Los fondos de pensiones serán una tendencia en alza fundamental para la configuración de la compañía del futuro. El deseo de emprender, y mantener, fondos de inversión socialmente responsables influirá en las estrategias corporativas y fomentará el pensamiento responsable y a largo plazo.

Los cambios drásticos en China y otras partes de Asia tienen impacto global. Como consecuencia del auge de las clases medias, China ya no puede competir basándose solo en la mano de obra barata. Está abordando este problema sobresaliendo en otras áreas, incluida la sostenibilidad. El informe de sostenibilidad de 2013 de Huawei,[33] por ejemplo, detalla prácticas amplias e innovadoras destinadas a incorporar la sostenibilidad a su cadena de suministros.

Crear valor

Ya hemos visto cómo para Milton Friedman el propósito de un negocio era simplemente hacer ganar todo el dinero posible a sus propietarios. El poder de las grandes compañías hoy es tal que se espera que muchas tengan objetivos más amplios que en ocasiones se reflejan en fórmulas de propiedad distintas, como en el caso de los negocios que pertenecen a clientes, a una comunidad o a sus empleados. El propósito de los negocios incluye crear empleo, educar a los clientes sobre el impacto ambiental y social de los productos, defender políticas gubernamentales que palien el cambio climático, etcétera.

La empresa del futuro, como pieza de un mundo cada vez más globalizado y complejo, será una parte conectada y dinámica del tejido social. No solo irán desapareciendo los límites entre sus departamentos/divisiones/funciones a medida que las compañías reconozcan la necesidad de un enfoque multifuncional y multidisciplinar en la resolución de problemas complejos e interconectados, también los límites externos de la organización misma perderán nitidez una vez que las empresas reconozcan que su éxito pasa por asumir responsabilidad sobre el entorno, los empleados, los proveedores, los clientes y otros interlocutores.

La empresa del futuro contribuirá a redefinir la manera de considerar y medir el valor, un proceso que en sí mismo cambiará la naturaleza de los negocios

La visión cambiante de la relación entre negocios, sociedad y medioambiente se refleja hasta cierto punto, y quizá incluso está potenciada en gran medida por el trabajo del Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC, por sus siglas en inglés). Este anima a la empresas a reflexionar sobre el papel de distintos «capitales» en su modelo de negocio. Si tradicionalmente las empresas han pensado en su modelo negocio en términos de flujos de dinero o «capital financiero», el IIRC las anima a explicarlo con respecto a una serie de capitales, entre los que figuran el humano, el natural, el social, el de relaciones y el intelectual. Ampliando esta línea de pensamiento, podemos considerar que el valor es algo que se crea (y se consume) en todos los capitales y a través de las relaciones con un amplio espectro de *stakeholders*:

El valor no es algo creado dentro de una organización aislada ni por ella (Marco del IIRC, párrafo 2.2).

Durante el pasado siglo se desarrollaron gran cantidad de reglas para medir el capital financiero. Estas reglas hoy representan una parte cada vez menor del valor de una compañía. La empresa del futuro habrá contribuido a redefinir la manera en que consideramos y medimos el valor, un proceso que en sí mismo habrá ayudado al cambio de la naturaleza de los negocios. La empresa del mañana explicará cómo define el valor y la relevancia de capitales múltiples y de las opiniones de los *stakeholders* en su concepto de valor. A continuación detallará las medidas que ha adoptado para maximizar la creación de valor de acuerdo a la definición de este.

Que la manera de pensar de Milton Friedman ha quedado atrás para Unilever se desprende de la siguiente declaración:

> Nuestro propósito: hacer de la existencia sostenible un lugar común […]. Nuestra primera prioridad es para con nuestros consumidores; a continuación vienen nuestros clientes, empleados, proveedores y comunidades. Si cumplimos nuestro deber para con ellos, nuestros interlocutores saldrán beneficiados (Informe Anual y Memoria de Cuentas de 2012 de Uniever, cubierta interior).[34]

También Sasol explica cómo los *stakeholders* de una compañía crean valor para esta:

> […] La comprensión por parte de las comunidades […] de las cuestiones y desafíos potenciales que habría que abordar […] Sindicatos […] Mediante el diálogo desarrollamos y construimos relaciones y fomentamos el crecimiento (Informe Anual Integrado de Sasol de 2013, pp. 38-39).[35]

La empresa del futuro no solo escuchará a sus interlocutores y definirá el valor en términos de los seis capitales mencionados, también reconocerá su obligación de transparencia y responsabilidad respecto a una amplia gama de actividades y posibles consecuencias.

Transparencia y responsabilidad

Si el poder y el impacto de las compañías más grandes del mundo han aumentado, también lo han hecho las exigencias de transparencia y asunción de responsabilidades. Más de una reputación corporativa ha resultado perjudicada por la falta de información, el encubrimiento de impactos negativos o problemáticos (que luego destapan los medios o las ONG) o por no asumir su responsabilidad de dichos impactos frente a sus *stakeholders*. Pero la transparencia y la responsabilidad también han servido para recuperar la confianza pública. Shell fue objeto de las

iras de la indignación pública a finales de la década de 1990 por su plan de sumergir Brent Spar, una plataforma flotante de almacenaje de petróleo, y fue acusada también de complicidad en el asesinato de Ken Saro-Wiwa y otros ocho activistas que denunciaban el tratamiento por parte de Shell del pueblo de los Ogoni en Nigeria.[36] Una campaña pública, de alto perfil y global liderada por Greenpeace sobre los planes de sumergir Brent Star en el mar del Norte recabó gran número de apoyos. Hubo un amplio boicot a las estaciones de servicio Shell en todo el norte de Europa. Shell renunció a sus planes de sumergir la plataforma, y en lugar de ello la reubicó en un fiordo noruego y más tarde reutilizó gran parte de su estructura. Después de aquello, Shell ganó el premio de la Associated Chartered Certified Accountants (ACCA)[37] al mejor informe de sostenibilidad por cumplir con marcos globales de sostenibilidad e incluir los comentarios negativos de sus interlocutores en su informe. Estaban dispuestos a demostrar que habían escuchado y aprendido la lección, y también a recuperar la confianza del público.

La transparencia junto con la responsabilidad en las políticas de las grandes compañías son eficaces para recuperar la confianza pública

Un ejemplo más reciente de toma de conciencia de la importancia de la responsabilidad nos los proporciona el Royal Bank of Scotland Group en su Informe de Sostenibilidad de 2013. El presidente y director general empieza con las siguientes palabras: «En 2012 éramos la compañía con menos credibilidad del sector con menos credibilidad del mercado. Esto debe cambiar». El informe hace especial hincapié en los impactos de la banca pública que más preocupan a la opinión pública, como políticas de préstamo, concesión de préstamos a PYMES, concesión de hipotecas, diversidad e igualdad en el trabajo y cambio cultural hacia un comportamiento más ético. Los indicadores clave de rendimiento incluyen el porcentaje de financiación de proyectos energéticos dedicado a energías eólica y solar, y el director general reconoce públicamente el vínculo entre rendimiento económico y no económico, y la creación de valor para los inversores y para la sociedad: «El éxito de un banco depende de una posición financiera fuerte y de una reputación de excelente servicio al cliente basada en una profunda conectividad con la sociedad que el banco respalda y que a su vez respalda al banco» (p. 7). En 2013 se amplió el espectro de interlocutores consultados y, por iniciativa del consejo de administración, el comité de sostenibilidad del grupo se reunió con veintiséis grupos de *stakeholders* a lo largo del año. Considerados en conjunto, el compromiso por parte de los comités del consejo y la atención prestada a la sostenibilidad y la responsabilidad social resultan todavía insuficientes, pero serán un lugar común en la empresa del futuro.

Aparte de evitar las repercusiones negativas de la falta de transparencia y responsabilidad, los beneficios del comportamiento responsable son claros. No solo

se evitan riesgos de reputación, también se refuerzan las relaciones con los *stakeholders*. La confianza generada crea una reserva de buena voluntad que resultará de gran ayuda a una compañía en tiempos difíciles. Una empresa que se ha esforzado por construir confianza tendrá más posibilidades de sobrevivir a incidentes que pongan en tela de juicio su reputación. Esto es valiosísimo.

La rendición de cuentas también favorece de forma significativa la toma de decisiones internas. La necesidad de divulgar la información pasa por la recogida y verificación de datos. A menudo, la decisión de hacer pública la información se toma una vez que esta se ha reunido, lo que repercute positivamente en las decisiones internas. No solo se mejora su calidad, también se garantiza que el rendimiento sobre el área de la que se está informando esté bajo supervisión. Controlar el rendimiento es, por supuesto, un paso clave para mejorarlo.

Hace cien, incluso cincuenta años, los informes corporativos eran poco más que un resumen de beneficios y una hoja de balance. Aunque los estados de cuentas siguen siendo parte importante de los informes corporativos, las mediciones de rendimiento no económico y la información sobre procesos de gestión y gobernanza reciben igual o más atención por parte de algunos de los lectores. Cada vez son más las empresas que hacen pública su estrategia e informan sobre el contexto, tanto de oportunidades como de riesgos, en el que planean conseguirla. Esto es algo que interesará cada vez más a los inversores. Según KPMG (2013),[38] solo el 5% de las entidades de G250 publican actualmente información sobre valor financiero sujeto a riesgos sociales y ambientales. Los informes de calidad sobre sostenibilidad social y ambiental deberían explicitar el grado de compromiso con los *stakeholders* y detallar la gestión de la sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro. También deberían incluir un calendario de objetivos. Muchas empresas todavía no hacen nada de esto.

En el futuro, las compañías harán público su concepto de valor, así como las medidas que están tomando para maximizarlo. Buscarán transmitir tanto el valor creado mediante sus relaciones con la sociedad y el entorno como por los recursos naturales que consumen. Esto significará un paso más en el desplazamiento del eje corporativo: de los rendimientos a corto plazo a una mentalidad más holística sobre lo que constituye el éxito en el nuevo orden mundial.

Para terminar: la empresa del futuro

A modo de resumen, la empresa del futuro sobresaldrá en:

- Abordar los riesgos del cambio climático.
- Esperar lo inesperado.
- Construir asociaciones y relaciones para reforzar su estrategia.
- Fomentar el liderazgo colaborativo.
- Centrarse en el corto, medio y largo plazo.

La empresa del futuro tendrá que estar más integrada en la sociedad civil y no permanecer aislada y centrada en la persecución de beneficios. Esa integración ha de ser tanto física (es decir, con el mundo natural y el equilibrio de la naturaleza) como ética (con los valores sociales). De este modo será menos vulnerable y más atractiva y digna de confianza tanto para el talento como para los clientes (Mark Joiner, exdirector financiero del National Australia Bank).

La empresa del futuro también sabrá responder a la creciente tendencia de consumidores, empleados y otros interlocutores a buscar:

- Una visión corporativa y unos objetivos que reconozcan la importancia de la relación de la compañía con la sociedad y el medio ambiente y un líder con principios morales sólidos.
- Diversidad en el equipo directivo.
- Una cultura colaborativa que permita la innovación y la capacidad de reacción.
- Patrones de trabajo flexibles y variedad de oportunidades laborales.
- Objetivos sociales y ambientales cuantificados.
- Transparencia y responsabilidad.

Notas

1
M. Friedman, «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», en *Ethical Theory and Business*, T. L. Beauchamp y N. E. Bowie (eds.), 5ª ed., Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1997, pp. 56-57 (publicado por primera vez en la revista del *The New York Times*, 13 de septiembre de 1970).

2
C. A. Adams y G. F. Harte, «The Changing Portrayal of the Employment of Women in British Banks' and Retail Companies' Corporate Annual Reports», en *Accounting, Organizations and Society*, 23, n.º 8, 1998, pp. 781-812.

3
Para un explicación de este proceso, véase C. A. Adams y G. Whelan, «Conceptualising Future Change in Corporate Sustainability Reporting», en *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22.1, 2009, pp. 118-143.

4
A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Londres, W. Strahan y T. Cadell, 1776 [ed. esp. *La riqueza de las naciones,* Madrid. Alianza, 2010].

5
J. A. Brown y W. R. Forster, «CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith», en *Journal of Business Ethics*, 112.2 , 2013, pp. 301-312 <doi: 10.1007/s10551-012-1251-4>

6
Véase, por ejemplo, J. A. Brown y W. R. Forster, 2012; S. Cooney, «Adam Smith, Milton Friedman and the Social Responsibility of Business», en *TriplePundit*, 20 de agosto de 2012 <http://www.triplepundit.com/2012/08/adam-smith-milton-friedman-social-responsibility-of-business>; D. C. Korten, *When Corporations Run the World,* Bloomfield, Connecticut y San Francisco, Kumarian Press & Berrett-Koehler, 1995.

7
D. C. Korten, *ibid*.

8
Véase KPMG 2011 report «Expecting the Unexpected: Building Business Value in a Changing World» <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/building-business-value.pdf y UN Global Compact/Accenture 2013 study «The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013: Architects of a Better World» <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-UN-Global-Compact-Acn-CEO-Study-Sustainability-2013.pdf>

9
Véase el estudio «The UN Global Compact/Accenture 2013».

10
Unilever, «Sustainable Living Plan: Progress Report 2012» <http://www.unilever.co.uk/Images/USLP-Progress-Report-2012-FI_tcm28-352007.pdf>

11
E. Broughton, «The Bhopal Disaster and its Aftermath: A Review», en *Environmental Health*, 4.6, 2005; A. Cherukupally, «Union Carbide and the Bhopal Disaster», en *Global Research*, 19 de octubre de 2011 <http://www.globalresearch.ca/union-carbide-and-the-bhopal-disaster/27161>

12
Tal y como se demuestra en C. A. Adams, «The Ethical, Social and Environmental Reporting —Performance Portrayal Gap», en *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17.5, 2004, pp. 731-757.

13
KPMG, «Expecting the Unexpected: Building Business Value in a Changing World», 2011 <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/building-business-value.pdf>

14
Para más información, véase <http://about.puma.com/puma-completes-first-environmental-profit-and-loss-account-which-values-impacts-at-e-145-million>

15
A. Chilkoti, «Water Shortage Shuts Coca-Cola Plant in India», en *Financial Times*, 19 de junio de 2014 <http://www.ft.com/cms/s/0/16d888d4-f790-11e3-b2cf-00144feabdc0.html#axzz3COXGeybu>; J. Tapper, «Coke May Have Won the World Cup, But It's Losing in India», *CNBC,* 24 de junio de 2014 <http://www.cnbc.com/id/101784471>

16
<http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/FY12-13_NIKE_Inc_CR_Report.pdf>

17
<http://www.unilever.com/investorrelations/annual_reports/AnnualReportandAccounts2013>

18
<http://www.unilever.co.uk/Images/ir_Unilever_AR12_tcm28-348646.pdf>

19
<http://www.rbs.com/content/dam/rbs/Documents/Sustainability/RBS_Sustainability_Report_2013.pdf>

20
<http://www.unilever.com/investorrelations/annual_reports/AnnualReportandAccounts2013>

21
<http://www.standardbank.com>

22
El International Integrated Reporting Council (2013, p. 2) define pensamiento integrado como la «consideración activa por parte de una organización de las relaciones entre sus distintas unidades operativas y funcionales y los capitales que la organización usa o maneja». El pensamiento integrado conduce a la toma de decisiones y a acciones integradas que dan prioridad a la creación de valor a corto, medio y largo plazo.

23
C. A. Adams, «The Role of Leadership and Governance in Transformational Change Towards Sustainability», *Global Responsibility*, n.º 9, septiembre de 2013 <http://www.grli.org/index.php/resources/grli-magazine-/311-the-grli-partner-magazine-september-2013>

24
Véase, por ejemplo, K. A. McElhaney y S. Mobasseri, «Women Create a Sustainable Future», Haas School of Business de la Universidad de California, Berkeley, octubre de 2012 <http://responsiblebusiness.haas.berkeley.edu/Women_Create_Sustainable_Value_FINAL_10_2012.pdf>

25
C. A. Adams, M. G. Heijltjes, G. Jack, T. Marjoribanks y M. Powell, «The Development of Leaders Able to Respond to Climate Change and Sustainability Challenges: The Role of Business Schools», en *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2.1, 2011, pp. 165-171.

26
N. Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*, Nueva York, Picador, 1999 [ed. esp. *No logo: el poder de las marcas*. Barcelona, Paidós, 2009].

27
Véase R. Locke, «The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike», en *Management: Inventing and Delivering its Future*, T. A. Kochan y R. L. Schmalensee (eds.), Cambridge, Massachussetts y Londres, MIT Press, 2003.

28
<http://www.ethicalconsumer.org>

29
M. Muller, «The Baby Killer: A War on Want Investigation into the Promotion and Sale of Powdered Baby Milks in the Third World», War on Want, marzo de 1974 <http://archive.babymilkaction.org/pdfs/babykiller.pdf>

30
<http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat>

31
E. Simon, «Do Sustainable Companies Offer Sustainable Pensions?» en *Guardian Sustainable Business*, 19 de septiembre, 2013 <http://www.theguardian.com/sustainable-business/do-sustainable-companies-offer-sustainable-pensions>

32
L. Preesman, «Unilever Pension Fund to Increase ESG on Back of Strong Returns», en *Investment & Pensions Europe*, 13 de mayo, 2014 <http://www.ipe.com/unilever-pension-fund-to-increase-esg-on-back-of-strong-returns/10001825.fullarticle>

33
<http://www.huawei.com/en/about-huawei/sustainability/sustainability-report>

34
<http://www.unilever.com.sg/Images/ir_Unilever_AR12_tcm205-348376.pdf>

35
<http://www.sasol.com/sites/default/files/publications/integrated_reports/downloads/Sasol%20IR%202013lores.pdf>

36
C . A. Adams, «Help Firms Open Up», en *Times Higher Education*, 3 de noviembre, 2000 <http://www.timeshighereducation.co.uk/news/help-firms-to-open-up/154822.article>

37
C . A. Adams y A. Zutshi, «Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and be Accountable», en *Australian Accounting Review*, 14.3, 2004, pp. 31-39.

38
KPMG, «The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013» <http://www.kpmg.com/global/en/topics/climate-change-sustainability-services/pages/default.aspx>

La transformación de una empresa analógica en una empresa digital: el caso de BBVA

Francisco González

Los bancos afrontan, de forma cada vez más urgente, una profunda transformación tecnológica y cultural. La industria avanza aceleradamente hacia un nuevo ecosistema y emergen nuevos concurrentes, en su mayor parte empresas nacidas de la red, sin *legacies* de costes, adaptadas a las demandas y características de los nuevos clientes «digitales». Para sobrevivir y progresar en ese entorno, los bancos tienen que aprovechar su ventaja competitiva fundamental: la información que poseen sobre sus clientes, convirtiéndola en conocimiento para ofrecerles a estos una mejor experiencia.

BBVA comenzó hace siete años su transformación hacia la banca del conocimiento. En este artículo se repasan los elementos principales de este proceso: la construcción de una plataforma tecnológica avanzada, hoy ya operativa, y un profundo cambio cultural. Recientemente, con la creación del área de Banca Digital, BBVA ha abordado un cambio organizativo radical para impulsar la renovación de la cultura corporativa y acelerar el paso desde un muy buen banco «analógico» —lo que BBVA era— hacia la primera empresa de servicios basados en el conocimiento de la era digital —lo que BBVA aspira a ser—.

Francisco González
Presidente BBVA



Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, Francisco González es presidente ejecutivo de BBVA desde el año 2000. Desde entonces ha impulsado un ambicioso proyecto transformador del Grupo, basado en tres pilares: los principios, las personas y la innovación. Es miembro de numerosos foros internacionales donde también trabaja por la adaptación de la industria al avance tecnológico y el cambio social. Previamente a la fusión del Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria fue presidente de Argentaria, donde lideró la integración, transformación y privatización de un grupo muy diverso de bancos públicos. Inició su carrera profesional en 1964 como programador en una empresa informática, periodo del que viene su apuesta por transformar la banca del siglo xxi con el apoyo de las nuevas tecnologías.

Claves para la empresa del futuro:

La tecnología

Una infraestructura tecnológica avanzada es una condición necesaria, aunque no suficiente, para competir en el ámbito digital. La responsabilidad fiduciaria de los bancos hace que la seguridad de los datos sea particularmente importante. Además, esos datos constituyen su principal ventaja competitiva. Por eso, aunque para muchas funciones pueda ser conveniente recurrir a proveedores externos, es indispensable disponer de una plataforma tecnológica que proteja el núcleo del negocio.

La cultura

El entorno digital exige una cultura corporativa radicalmente distinta de la bancaria convencional. Una cultura orientada a mejorar la experiencia del cliente, que potencie el trabajo colaborativo como mecanismo para explorar la inteligencia y el conocimiento colectivos. Una cultura mucho menos jerarquizada, más flexible y abierta, que impulse la agilidad en la toma de decisiones, el emprendimiento de los empleados y la innovación.

El liderazgo

La renovación tecnológica, y aún más el cambio cultural, son tareas complejas que deben abordarse con decisión, al tiempo que la organización se mantiene operativa, generando ingresos y resultados. El éxito en esta tarea exige un liderazgo convencido, fuerte e inspirador, que dé ejemplo de las nuevas actitudes y prácticas requeridas y que promueva un esfuerzo continuo de difusión y de transmisión de señales de reconocimiento apropiadas.

La transformación de una empresa analógica en una empresa digital: el caso de BBVA

La banca: una industria resistente al cambio

Desde hace años, se ha hecho evidente el profundo efecto que la revolución tecnológica que vivimos está teniendo sobre las empresas. Todos los días vemos cómo se transforman los sectores, las industrias, cómo surgen de la nada empresas que en pocos años pasan a convertirse en líderes de un sector y a encabezar las listas de las compañías más valiosas. Al tiempo, entidades con una larga historia declinan o desaparecen.

Este libro muestra la magnitud de los choques que toda empresa debe afrontar en nuestros días: cambia la tecnología, que a su vez marca la frontera de las posibilidades productivas y de distribución; cambian los clientes, sus demandas y los mecanismos para conectar con ellos; cambian los empleados de las empresas, sus capacidades y sus motivaciones. Y cambian, también, las estructuras organizativas, los modelos de decisión y los modos de liderazgo más adecuados no solo para afrontar los retos presentes, sino para responder a los retos futuros, porque el avance tecnológico y el cambio social no cesan y se mantienen siempre como factores de incertidumbre en el horizonte de cualquier empresa.

Hemos visto, también, cómo estas transformaciones están siendo más profundas, rápidas y radicales en aquellos sectores e industrias donde el componente

informacional es mayor: los medios, la cultura, el entretenimiento, etcétera. La banca también ha cambiado. Sin embargo, bastante menos profundamente que otros sectores, a pesar de que el componente informacional en la industria financiera es muy alto; de hecho, sus materias primas básicas son la información y el dinero. Y el dinero es muy fácilmente digitalizable; al expresarse en apuntes contables, se convierte en información que puede procesarse y transmitirse de forma instantánea.

Se han señalado diferentes razones para explicar este contraste. En primer lugar, el alto grado de regulación y de intervención del sector, que ha tendido a desalentar a nuevos potenciales entrantes en la industria y, en consecuencia, ha frenado la transformación de las entidades ya existentes. También se ha citado la edad media de los usuarios, comparativamente elevada en relación con otras industrias, como la música, lo que se sumaría al planteamiento más conservador de la mayor parte de las personas en relación a las cuestiones financieras. Y, posiblemente, a todo esto haya que añadir el fuerte crecimiento y la elevada rentabilidad de la industria financiera en los años anteriores a la crisis, que pudo generar una cierta complacencia y permitió sostener niveles de ineficiencia que en otros sectores hubieran resultado fatales.

Ha cambiado la tecnología, que a su vez marca la frontera de las posibilidades productivas y de distribución; cambian los clientes, sus demandas y los mecanismos para conectar con ellos; cambian los empleados de las empresas, sus capacidades y sus motivaciones

Pero todo esto está cambiando. En realidad, ya ha cambiado. La industria financiera, tras la crisis, afronta un panorama absolutamente nuevo, con una regulación mucho más exigente, tanto en lo que se refiere a la protección del consumidor y a la exigencia de buenas prácticas como a los requisitos prudenciales de solvencia y de control. Todo esto supone, a la vez, menores márgenes, costes más altos y menor rentabilidad. Y todo ello en un contexto mucho más exigente por parte de los usuarios, que reclaman una mayor transparencia, mejores precios y mayor calidad del servicio.

Solo un gran esfuerzo de transformación permitirá a los bancos restablecer niveles de rentabilidad que aseguren la supervivencia a medio y largo plazo de la empresa y, al tiempo, recuperar su reputación dañada frente a los clientes y la sociedad, ofreciendo más y mejores servicios a un precio competitivo.

Esta transformación es cada vez más urgente por dos motivos muy poderosos: primero, porque la clientela está cambiando de forma acelerada y, segundo, porque están apareciendo nuevos competidores.

Existe ya una generación de clientes que han crecido con internet, que utilizan de forma intensa las redes sociales, que viven en «modo digital». Entre ellos, los llamados *millenials* o generación del milenio — también, generación Y—, las personas que hoy tienen entre veinticinco y cuarenta años; es decir, que están en pleno auge de su desarrollo profesional y de toma de decisiones financieras importantes. En 2020, los *millenials* representarán un tercio de la población en Estados Unidos y el 75% de la población laboral. El 90% de ellos mantienen relaciones con los bancos exclusivamente *online* y la mitad lo hacen utilizando sus *smartphones*.

Más del 70% de ellos afirman no tener reparo en contratar productos y servicios bancarios con compañías no bancarias de las que son clientes, si estas compañías —de telecomunicaciones, proveedores tecnológicos o de internet, o incluso *retailers*— los ofrecieran. Estos porcentajes son también muy significativos —superiores al 50%— para personas de las generaciones anteriores, hasta los cincuenta y cinco años.[1]

Es decir, los bancos están perdiendo el monopolio de la confianza financiera de las personas. Y las generaciones posteriores —la generación Z—, los nacidos en la década de 1990 traerán, sin duda, cambios aún más radicales y todavía por descubrir.

Seguramente Estados Unidos sea, en muchos sentidos, la avanzada de estos cambios, pero la tendencia es absolutamente global. No solo se manifiesta en los países desarrollados. También en los países en vías de desarrollo la población con mayor nivel de renta sigue los mismos patrones de cambio y, sobre todo, la tecnología trae la posibilidad de ofrecer productos y servicios financieros a una población de menor renta media y más dispersa, a la que la banca convencional no puede ofrecer sus servicios a un precio asumible por los clientes. Y estamos hablando de un mercado potencial cercano a los dos mil millones de nuevos clientes.

La oportunidad del cambio está haciendo emerger una nueva liga de competidores, en su mayor parte, aunque no exclusivamente, procedentes del mundo digital. Estos nuevos participantes pueden ser mucho más eficientes y ágiles que los bancos, porque no tienen que sostener sistemas tecnológicos ineficientes, rígidos y en buena parte obsoletos, ni tampoco costosas redes físicas de distribución.

De lo analógico a lo digital: hacia la banca del conocimiento

Los bancos actuales afrontan, sin duda, un panorama difícil: un negocio con márgenes menores en un sector con clara sobrecapacidad, una reputación dañada ante su clientela y el acoso de nuevos competidores con tecnologías más modernas, mucho más flexibles y sin *legacies* de costes.

Sin embargo, los bancos disponen de una importantísima ventaja competitiva: el gran volumen de información del que ya disponen sobre sus clientes. El reto es transformar esa información en conocimiento, y utilizar dicho conocimiento para dar a los clientes lo que quieren.

Por supuesto, lo primero que los clientes quieren es un servicio mejor y más rápido, en condiciones transparentes y a buen precio, ajustado a sus condiciones y características.

Esto significa, entre otras cosas, la máxima facilidad para operar con su banco en cualquier lugar y en cualquier momento, a través de dispositivos móviles. Hoy existen cinco mil millones de teléfonos móviles en el mundo, frente a mil doscientos millones de clientes bancarios. Y estos dispositivos tienen cada vez más capacidades: el tráfico de datos por móvil alcanza hoy más de 2,5 exabytes por mes y se triplica prácticamente cada dos años.[2]

Por una parte, esto cambia de manera radical la función de las oficinas bancarias y, por otra, amplía enormemente el mercado potencial de clientes a los que los bancos pueden acceder.

El móvil como herramienta de contacto con la banca va a ir ganando peso en los próximos años. El avance tecnológico —API, computación en la nube, etcétera—, y el aumento de las inversiones en desarrollos relacionados con la banca móvil, actualmente unos dos mil millones de dólares anuales en capital riesgo, a los que se suman las cuantiosas inversiones que realizan internamente los bancos, va a llevar a un enorme aumento de la capacidad operativa de los dispositivos y del número y la complejidad de transacciones financieras vía móvil.

Los bancos disponen de una importantísima ventaja competitiva: el gran volumen de información del que ya disponen sobre sus clientes

Pero muchos clientes, muchas personas, querrán seguir accediendo a su banco por otras vías: la oficina, los cajeros, el ordenador, el teléfono y un número creciente de otros dispositivos «inteligentes». Por eso, los bancos tienen que poder ofrecer a sus clientes una verdadera experiencia «omnicanal»; es decir, la misma propuesta de valor, el mismo servicio, en cualquier momento y por cualquier canal, con la posibilidad de cambiar de uno a otro de forma instantánea y sin ninguna discontinuidad.

Por supuesto, y de manera creciente, los clientes valorarán que su banco les ofrezca contenidos de más valor añadido: productos y servicios que atiendan mejor a más necesidades.

Para afrontar todas estas demandas, los bancos tienen que desarrollar un nuevo modelo de negocio, adaptado al mundo digital y basado en el conocimiento.

Según Peter Weill,[3] este nuevo modelo digital, tiene tres componentes fundamentales: el primero es el contenido, es decir, lo que se vende; el segundo es la experiencia del cliente, esto es, cómo se presenta y se consume; y el tercero es la plataforma tecnológica, que determina el modo de producción y distribución.

A mí me gusta explicar la construcción de este nuevo modelo como la construcción de una casa, en la que la plataforma tecnológica haría la función de los cimientos. Los procesos internos, las estructuras organizativas, la cultura corporativa,

equivaldrían a los pisos, con todas sus instalaciones (de aislamiento, eléctricas, de calefacción, fontanería, etcétera). Y, por último, los canales para que los clientes puedan acceder al banco serían el tejado. Todos estos elementos, en su conjunto, son los que hacen la casa confortable y segura, es decir, permiten ofrecer al cliente un buen producto y una experiencia gratificante.

La plataforma tecnológica supone, para la mayor parte de los bancos, un factor limitativo y un reto muy difícil de superar, porque la mayor parte de las plataformas bancarias fueron construidas y diseñadas en las décadas de 1960 y 1970. Son lo que el profesor Weill denomina «plataformas *spaghetti*», aludiendo a la complejidad de las conexiones que resultan de diferentes retoques, reparaciones, y añadidos a lo largo de décadas.

Esto es lo que explica que muchos bancos hayan intentando responder al reto digital empezando la construcción por el tejado, por los canales. Pero esta es una solución de corto plazo. Sin unos cimientos sólidos, el tejado se colapsará cuando aumente el peso que soporta: la generalización de la banca *online* y su sofisticación creciente impondrá una carga excesiva para unas plataformas obsoletas.

Esto es así porque la mejora radical de los contenidos y de la experiencia del cliente, hasta los niveles que estos van a demandar, va a exigir la explotación sistemática de un inmenso volumen de datos.

No se trata solo de gestionar una cantidad creciente de transacciones, de soportar multitud de contactos con los clientes. También, y sobre todo, de la enorme cantidad de datos recabados en esos contactos con la clientela, conjuntamente con el inmenso y rápidamente creciente volumen de información disponible en la web y proporcionada en buena parte por la actividad de las personas en las redes sociales y por todos los dispositivos del «internet de las cosas». Será preciso captar, almacenar y procesar debidamente toda esa información con el objetivo de generar conocimiento útil para ofrecer al cliente la mejor experiencia, anticipándose incluso a sus necesidades y apoyándolo a lo largo de todo su proceso de decisión. Esto es lo que yo llamo la «banca del conocimiento», muy por encima de lo que hoy denominamos «banca de clientes», que, a su vez, supuso una mejora muy notable con la anterior —y tradicional— «banca de producto».

Situarse en la vanguardia de las técnicas de los *big data* será necesario para los bancos, como mecanismo fundamental para aprovechar su ventaja competitiva de partida

Situarse en la vanguardia de las técnicas de los *big data* será una necesidad para los bancos, como mecanismo fundamental para aprovechar su ventaja competitiva de partida. Y esto no se puede hacer sin enormes capacidades de procesamiento de datos y sin una estructura tecnológica que permita integrar de forma completa y sin ninguna disrupción el conocimiento generado con todos los canales y puntos de contacto con el cliente.

Estas capacidades están fuera del alcance de las plataformas bancarias convencionales. La computación en la nube proporciona la posibilidad de ampliarlas de forma flexible y eficiente. Muchos de los nuevos competidores bancarios van a servirse de esta tecnología, y también para los bancos puede ser una herramienta extraordinariamente útil. Sin embargo, consideraciones de seguridad, así como los requerimientos regulatorios y de cumplimiento, exigen determinar muy cuidadosamente qué datos, operaciones y capacidades deben permanecer en sistemas propietarios del banco. Por otra parte, este debe ejercer una función de orquestador e integrador de todos los servicios proporcionados por la nube. Y, en esta tarea, altamente compleja, una plataforma tecnológica flexible y moderna es una ventaja clave.

Con todo, la imprescindible actualización tecnológica seguramente no es el más difícil de los desafíos que los bancos deben afrontar. Para prosperar en este nuevo marco digital los bancos convencionales necesitan una revisión radical de su modelo de negocio: se deben reinventar las operaciones y los procesos, redefinir las estructuras organizativas, revolucionar las formas de trabajar, reformular las capacidades y los talentos requeridos a las personas. Se trata, en suma, de una transformación de la cultura corporativa, de la reinvención completa de la empresa.

La transformación de un banco convencional «analógico» en una nueva empresa «digital» de servicios del conocimiento es, necesariamente, un proceso largo y complejo. Es imperativo mantener una tensión continua de contraste y revisión de lo existente, de búsqueda, de prueba y error, o lo que es lo mismo, un esfuerzo permanente de innovación. Para ello, hace falta un modo de trabajo mucho más ágil y flexible, menos jerarquizado, de intensa comunicación transversal, mucho más abierto y colaborativo. Y esta cultura, que es imprescindible desarrollar, debe ser compatible con el mantenimiento a pleno ritmo de la operatividad de la organización en su negocio presente, en la relación con sus clientes y con todos sus *stakeholders*. En ese sentido, es comparable con la tarea de cambiar las ruedas de un camión en marcha.

Muy pocos bancos en el mundo han emprendido esta tarea con la radicalidad y la determinación necesarias. Sin embargo, se trata de una cuestión de pura supervivencia. Se está configurando un nuevo panorama competitivo en la industria financiera. Un nuevo ecosistema al que es ineludible adaptarse.

Por una parte, están emergiendo *start-ups*, como especialistas en determinados segmentos de la cadena de valor. Estos nuevos entrantes se apoyan en la tecnología más reciente para, con estructuras muy ligeras y flexibles, ofrecer productos muy concretos. Y pueden hacerlo a muy buen precio y ofreciendo una muy buena experiencia al cliente, por su rapidez, agilidad y el uso intensivo de tecnologías de *big data*.

En este terreno, encontramos multitud de proyectos centrados en las transacciones; en los pagos, las transferencias, la compraventa de activos financieros, como PayPal, Dwolla, Square, M-Pesa, BillTrust, Kantox, Traxpay, etcétera. Próximas a

este terreno se sitúan otras empresas que ofrecen monedas alternativas como Bitcoin, Bitstamp, Xapo, Winbase, BitPay, etcétera.

Pero más allá de los pagos, se están desarrollando iniciativas que entran en otros segmentos del negocio tradicional bancario: la asesoría para la selección de productos o servicios (Bankrate, MoneySuperMarket, LendingTree o Credit Karma), la gestión de las finanzas personales (Fintonic, Moven, Mint, entre otros); la gestión de inversiones y la asesoría en la gestión de patrimonios (Betterment, Wealthfront, SigFig, Personal Capital o Nutmeg), la financiación vía capital o deuda a través de *crowdfunding* (Lending Club, Kickstarter, Crowdfunder, AngelList, etcétera) y el crédito a particulares —hasta ahora considerado el segmento más difícil para la desintermediación—, que se ve atacado a través de ofertas de créditos preaprobados (Lending Club, Prosper, Kreditech, Lenddo y otros muchos).

La transformación de un banco convencional «analógico» en una nueva empresa «digital» de servicios del conocimiento es un proceso largo y complejo. Es imperativo mantener una tensión continua de contraste y revisión de lo existente, de prueba y error, o lo que es lo mismo, un esfuerzo permanente de innovación

Ya existen, incluso, empresas que intentan extraer productos de valor de los propios datos de transacciones bancarias, proporcionando a los clientes API para acceder a sus datos u ofreciendo directamente las herramientas para que cualquier empresa gestione autónomamente sus operaciones financieras, o para que un banco desarrolle su oferta digital (Bancbox, Open Bank Project o Plaid).

Para los grandes jugadores *online*, como Google, Facebook, Amazon, Apple, también para algunas grandes compañías de telecomunicaciones o para grandes *retailers*, la oferta de servicios financieros resulta un complemento muy interesante para su gama de productos y servicios actuales por varios motivos. Primero, porque permite ofrecer al cliente una experiencia completa y, segundo, porque la relación financiera implica, potencialmente, una multiplicidad de contactos repetidos con el cliente y la posibilidad de extraer mucha información.

Estos jugadores son los que, seguramente, estén en condiciones de ofrecer una gama más amplia de productos y servicios financieros —y, eventualmente, de configurar una oferta bancaria completa—. Pero, en todo caso, tienen la oportunidad de crear «paquetes» con sus propios productos y servicios, combinados con productos y servicios financieros. Y estos «paquetes» no serán fáciles de reproducir por parte de los bancos.

En definitiva, estamos asistiendo ya a una desagregación de la industria financiera, con multitud de competidores altamente especializados que operan

en distintos segmentos. Y es altamente previsible que pronto se incorporen grandes jugadores con ofertas más completas. En suma, en una industria como la banca, que da claras muestras de sobrecapacidad y que necesita un proceso drástico de consolidación, emergen multitud de diferentes jugadores, que introducen una presión adicional sobre la rentabilidad y el potencial de crecimiento de los bancos.

En este contexto, los bancos que no aborden a tiempo su transformación, o no lo hagan con éxito, están condenados a desaparecer. Seguramente, no el muy corto plazo, la regulación supone aún una barrera muy importante para ciertas actividades bancarias y queda una proporción significativa de la clientela apegada a viejos usos.

Pero esa proporción será continuamente decreciente, y la desintermediación de un número creciente de segmentos de la cadena de valor irá expulsando de ellos a los bancos, y relegándolas a los negocios más regulados. Fuera de estos, solo podrán aspirar a realizar tareas de apoyo (*back-end*) o de provisión de infraestructura, lejos del contacto con el cliente final.

En contraposición, los bancos que afronten con éxito su transformación podrán hacer valer su conocimiento del cliente para mantenerse como sus interlocutores principales, y serán capaces de ofrecerle más y mejores servicios, bien producidos por él mismo o bien a través del control de una plataforma en la que diferentes proveedores especializados —y los propios clientes— puedan interactuar. Solo el propietario de la plataforma será capaz de integrar todo el conocimiento generado sobre el cliente final para mejorar constantemente su experiencia, ampliando y mejorando los productos ofrecidos en la plataforma (bien producidos por él mismo o por otros proveedores a los que él dé entrada).

Todo esto no es economía-ficción. Este modelo de «ecosistema» ya está desarrollándose en el ámbito digital. No ha llegado todavía a la banca —o lo ha hecho de forma muy incipiente—[4], pero se trata de un proceso inevitable. Y en algún punto de este proceso será donde se produzca el encuentro competitivo entre los bancos «digitales» y los grandes proveedores de servicios, procedentes de la red: los bancos, utilizando la información financiera de la que disponen, complementada con otras fuentes públicas, para ofrecer más y mejores productos financieros y también no financieros, y sus rivales, aprovechando la información sobre sus usuarios para ofrecer, entre otros servicios, los financieros.

La visibilidad acerca de quiénes están tomando las decisiones adecuadas e implementándolas con tenacidad e imaginación va a ser reducida, en un contexto de rápido avance tecnológico y proliferación de todo tipo de nuevos concurrentes. Pero inevitablemente, el comportamiento de los clientes irá aclarando el panorama. Aquellos percibidos como líderes en la transformación digital gozarán de mejores perspectivas de crecimiento y rentabilidad, lo que les dará la capacidad técnica y financiera para sacar partido del proceso de consolidación, en forma de atracción de talento, reputación ante sus clientes y proveedores y mayor cuota de un mercado mucho más amplio y verdaderamente global.

En BBVA percibimos pronto la profundidad del cambio que afrontaba la banca, cuando muchos todavía pensaban que el nuestro iba a ser un sector eternamente protegido por la regulación y el conservadurismo de los usuarios.

Hace ya siete años emprendimos la tarea de reconstruir por completo nuestra plataforma tecnológica. Para ello, transformamos enteramente nuestra función de tecnología de forma que, al mismo tiempo, pudiéramos mantener plenamente operativos los sistemas existentes y desarrollar nuevos sistemas alineados con los más recientes avances tecnológicos. En paralelo, doblamos nuestro gasto en sistemas de mil doscientos millones de euros en 2006 hasta dos mil cuatrocientos millones en 2013, con un cambio sustancial en la proporción de los recursos destinados a mantener los sistemas existentes (*run*) frente a los invertidos en nuevos desarrollos (*change*) —desde el 80%-20% estándar de la industria hasta el 60%-40%—.

Tras siete años de trabajo, BBVA tiene una plataforma tecnológica de última generación que nos ha permitido pasar de procesar 90 millones de transacciones diarias en 2006 a 250 millones en 2013

Después de siete años de trabajo, en BBVA tenemos una plataforma tecnológica de última generación (para una explicación más detallada, véase mi artículo en *Cambio*).[5] Esta plataforma nos ha permitido pasar de procesar noventa millones de transacciones diarias en 2006 a doscientos cincuenta millones en 2013. Y estimamos que alcanzaremos los 1.200-1.400 millones en 2020. Al tiempo, nos permite responder a las exigencias crecientes de seguridad. Por ejemplo, el número de ciberataques a BBVA se ha multiplicado por sesenta entre 2006 y 2013. Sin embargo, el fraude tecnológico en 2013 había caído a menos de la mitad de la cifra de 2010.

En suma, nuestra plataforma tecnológica está preparada para afrontar las necesidades de captación, almacenamiento y gestión de datos, exponencialmente crecientes a medida que nos adentramos en la era digital. Sabemos que este trabajo nunca estará completo, y que habrá que afrontar nuevas y más complejas exigencias, pero también creemos que estamos en una posición de ventaja en relación con nuestros pares, y en condiciones de competir con éxito con los nuevos entrantes digitales.

La tecnología es imprescindible, pero no es más que una herramienta que debe ser puesta a disposición de las personas, para ayudarles a construir una mejor experiencia para los clientes.

Para eso se requiere una revolución en las operaciones y los procesos, en las estructuras organizativas, un cambio completo de las formas de trabajo, de

las capacidades y los talentos requeridos. En definitiva, una transformación radical de la cultura corporativa o, lo que es lo mismo, la construcción de los «pisos» de nuestra casa digital.

Desde el principio, identificamos ciertos rasgos culturales imprescindibles que debíamos fomentar: agilidad, flexibilidad, primacía del trabajo colaborativo, espíritu emprendedor e impulso de la innovación. En este contexto, debíamos abogar activamente por los modelos de innovación abierta, como factor capaz de superar las limitaciones de cualquier organización y atraer al desarrollo de propuestas de valor a los mejores talentos, ya fueran empleados, clientes, socios externos o cualquier otro *stakeholder* de la empresa.

Esta transformación cultural es, seguramente, aún más compleja que la tecnológica, porque no existen modelos o referencias precisas, y porque hay que trabajar sobre la infinita complejidad de las personas, las relaciones sociales y las culturas preexistentes.

A lo largo de los últimos años, en BBVA hemos emprendido una «reingeniería» completa de nuestros procesos, paralelamente a la renovación tecnológica. Y hemos promovido el cambio cultural. Para difundir esta cultura y hacer que impregnase progresivamente toda la organización, nos hemos servido en especial, aunque no exclusivamente, de tres herramientas.

En primer lugar, el liderazgo y el ejemplo desde arriba. En todas las presentaciones, públicas e internas, los máximos responsables del Grupo hacen especial énfasis en la necesidad de abrazar el cambio, en el fomento de la innovación y el trabajo colaborativo, en la necesidad de perder el miedo al fracaso, que puede ser una fuente clave de aprendizaje y, por tanto, convertirse en un factor creativo. Y todo esto ha venido acompañado por un gran esfuerzo de comunicación interna y externa acerca de lo que el banco está haciendo en el ámbito digital, junto con la fijación de modelos a emular, a través de la difusión de las actuaciones, los métodos y los propios equipos que trabajan en este ámbito.

En BBVA hemos emprendido una «reingeniería» completa de nuestros procesos, en paralelo a la renovación tecnológica, y hemos promovido el cambio cultural

La segunda herramienta son las políticas de selección y formación. En esta área, hemos mantenido un flujo de inversión superior a los cuarenta millones de euros anuales. El área de formación dispone de centros físicos que son toda una referencia para todos nuestros empleados y *stakeholders* y que nos permiten compartir experiencias y conocimiento. En ellos se imparten las materias más relevantes para afrontar el cambio de BBVA (estrategia, marketing, finanzas, tecnología, liderazgo) en programas desarrollados con instituciones externas que son referentes en estas materias: London Business School, IBM, Center for Creative Leaderships, Wharton, Harvard, IESE, IE, Boston College).

Pero el mayor esfuerzo lo hemos dedicado a construir una plataforma de *e-learning* entre las más innovadoras del mundo, que nos permite realizar anualmente más de tres millones de horas de formación *online*, con más de 175.000 participaciones (es decir, 1,7 participaciones anuales por cada empleado del Grupo).

Las nuevas tecnologías (plataforma *e-learning*, uso de dispositivos móviles), así como las nuevas metodologías de aprendizaje (comunicados, aprendizaje en el puesto de trabajo, MOOC), toman cada vez más peso para garantizar una oferta formativa accesible a todos y muy flexible.

Estamos utilizando la reagrupación de nuestros empleados en nuevas sedes como palanca para impulsar nuestra transformación

En el ámbito de la selección, nos hemos marcado el objetivo de estar presentes en todos aquellos lugares donde emerge el talento y el conocimiento que necesitamos. Para ello, mantenemos relación con las principales y más avanzadas escuelas de negocios, como las antes citadas y otras. Pero nuestra «marca» fundamental como empleador está alineada con el objetivo de ser «el mejor, y primer, banco digital del mundo». Por eso, nos apalancamos en el uso intensivo de las redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter) para conseguir un posicionamiento global y acorde a nuestras necesidades y expectativas.

Por último, vemos los nuevos edificios corporativos que vamos construyendo como herramientas poderosas para acelerar el cambio. En BBVA, en todos los países donde tenemos presencia importante, estamos agrupando a nuestros empleados en nuevas sedes. Este esfuerzo, que partió de consideraciones financieras y de eficiencia, lo estamos utilizando como palanca para impulsar nuestra transformación.

Como se ha visto en la sección anterior de este libro, el artículo «Nuevos lugares de trabajo BBVA: Impulso del trabajo colaborativo», del Equipo Nuevas Sedes de BBVA, explica en detalle los objetivos y el desarrollo de este proyecto. Aquí me limito a destacar que, de lo que se trata, fundamentalmente, es de diseñar una nueva experiencia de trabajo para la era digital. El diseño de esa experiencia debe ser global y, a la vez, estar centrado en las personas, en satisfacer sus necesidades funcionales y emocionales. En las nuevas formas de trabajo a las que aspiramos, el vector fundamental es el trabajo colaborativo como vía para aflorar la inteligencia colectiva y estimular la innovación. El cambio en la forma de trabajar exige actuar simultáneamente en tres entornos diferentes e interrelacionados: el espacio físico, la tecnología y la cultura (los comportamientos). En este marco de interrelaciones, las nuevas sedes están siendo un factor muy relevante de impulso al cambio en los comportamientos.

A lo largo de todos estos años, el esfuerzo de transformación de BBVA se ha traducido en resultados significativos. Los clientes digitales activos del grupo han

pasado de cinco millones en diciembre de 2011 a 8,4 millones a mediados de 2014, y los clientes activos con tecnologías móviles, de 0,3 millones a 3,6 millones (es decir, se han multiplicado por veinte). Al mismo tiempo, hemos abordado una reconfiguración de nuestra red de oficinas, generando pequeñas oficinas de conveniencia, que se centran en el autoservicio del cliente, y oficinas de mayor tamaño, con especialistas, para un asesoramiento personalizado que aporta mayor valor añadido al cliente. Con estas y otras medidas, junto con el desarrollo de un sistema de asesoramiento personalizado por canales remotos, BBVA ha conseguido aumentar el tiempo dedicado a las ventas de una oficina media desde el 38 al 45% y el personal dedicado a ventas en relación al total de empleados del Grupo ha pasado del 28 al 38%, elevando notablemente nuestra tasa de venta cruzada.

BBVA ya está lanzando nuevos productos, diseñados y producidos enteramente para el mundo digital, como BBVA Wallet o Wizzo, que están funcionando muy bien en el terreno comercial

También hemos arrancado un proyecto muy ambicioso de explotación de los *big data* que, tras un período de preparación, análisis y captación de personas con las capacidades adecuadas, está ya teniendo éxito notable, en términos de segmentación de la clientela, mejora de los *scoring* de riesgos y reducción del fraude, entre otras áreas.

En paralelo, hemos lanzado iniciativas para impulsar una plataforma y una comunidad de innovación abiertas, convocando a desarrolladores para proporcionar ideas, criticar, mejorar, participar en el desarrollo de nuevas ideas o prototipos, en un proceso de cocreación.

BBVA ya está lanzando nuevos productos, diseñados y producidos enteramente para el mundo digital, como BBVA Wallet o Wizzo, que, aparte de servir como banco de pruebas y poderosas herramientas de aprendizaje y de configuración de equipos, están funcionando muy bien en el terreno comercial.

Al tiempo que potenciamos nuestras capacidades y talentos, también miramos al talento exterior: BBVA Ventures es un fondo de capital riesgo de BBVA, con sede en San Francisco, pero con radio de acción global, que se dedica a invertir en *start-ups* que promueven servicios financieros innovadores.

Este fondo nos está permitiendo obtener conocimiento de lo que se está gestando en el ámbito de la banca digital; desarrollar alianzas en torno a grupos o iniciativas prometedoras y, potencialmente, adquirir talento, tecnologías o modelos de negocio que tengan un potencial disruptivo en la industria. Este ha sido, en concreto, el caso de la adquisición reciente de Simple, una *start-up* pionera en el sector financiero, centrada en la banca móvil y totalmente orientada a la experiencia del usuario. Nuestra presencia activa en el mundo de las *start-ups* digitales,

conjuntamente con nuestra apuesta por plataformas abiertas, ha desembocado asimismo en otra operación pionera: el reciente acuerdo de BBVA Compass con Dwolla, una *start-up* de sistemas de pagos, por el cual los clientes de Dwolla podrían utilizar la red del banco a tiempo real para hacer transferencias.

Todos estos son, sin duda, pasos significativos, que van impregnando al conjunto de las personas de la organización y modificando la cultura corporativa. Y, de hecho, en BBVA estamos convencidos de que tenemos una ventaja clara con respecto a nuestros competidores convencionales bancarios, tanto en el terreno propiamente tecnológico como en el de la renovación de los procesos, las estructuras organizativas y la cultura corporativa.

Sin embargo, la velocidad con la que cambia el mundo digital y la aceleración incesante del ciclo de innovación nos hicieron ver que era preciso acelerar nuestra transformación, dando un vuelco radical de nuestra estructura organizativa para situar el mundo digital como la referencial fundamental para nuestro futuro. A estos criterios obedeció la creación, en 2014, del Área de Banca Digital.

Banca Digital BBVA: un cambio organizativo radical para acelerar la transformación

El objetivo fundamental de esta nueva área de negocio es acelerar la reconversión digital del grupo. Es directamente responsable de hacer evolucionar los actuales canales de distribución, adaptar los procesos internos y diseñar una nueva oferta de productos y servicios digitales que permita crear la mejor experiencia para el cliente.

Pero la idea de fondo es que el área no solo mejore la actividad y la presencia digital de BBVA, sino que sea el fermento básico para cambiar todo el Grupo. A medida que la digitalización del negocio se extienda, irá difundiendo en el conjunto de la organización —en todos y cada uno de sus departamentos— sus procedimientos, sus formas de trabajo y su cultura. Banca Digital BBVA, en definitiva, representa una «versión BBVA» de lo que John Kotter llama en su artículo el «modelo dual» para acelerar el cambio.

La nueva área hace hincapié en su misión en cuatro aspectos fundamentales: nueva y mejor experiencia del cliente; personalización basada en el conocimiento, a partir del uso de las mejores tecnologías de análisis de datos; comunicación en lenguaje claro y sencillo; y acceso a los productos y servicios en cualquier momento y en cualquier lugar.

Esta especificación de la misión conduce a un nuevo conjunto de comportamientos: el primero es situar al cliente en el centro de todas las decisiones; el segundo, la capacidad para experimentar y reaccionar de forma ágil, para lanzar iniciativas y retirarlas rápidamente si no tienen éxito, el método de la iteración continua para mejorar; el tercero, el foco en las cosas importantes para los clientes y el negocio, hacer menos cosas pero más relevantes y hacerlas mejor; y el cuarto,

la rendición de cuentas. Es importante establecer objetivos concretos y cuantificarlos, medir constantemente los avances o los retrocesos, tomar ágilmente las medidas correctoras necesarias y asumir rápidamente los fracasos.

Banca Digital BBVA incorpora todos los proyectos y las iniciativas en marcha en el conjunto del Grupo y aborda, a partir de estas bases, un ambicioso proyecto de transformación, que se articula en dos partes: transformación en la gestión de los proyectos y transformación en la gestión de los equipos humanos.

En la gestión de los proyectos se ha optado por un modelo según la metodología Agile, que se puede caracterizar como la configuración de equipos multidisciplinares de naturaleza temporal definidos específicamente según las necesidades de cada proyecto, que se apoyan intensamente en la utilización de herramientas *online* para el trabajo colaborativo. Para conseguir la máxima flexibilidad, los equipos tienen autonomía completa de decisión (decisiones sobre las que, lógicamente, serán plenamente responsables) y trabajan en un régimen de prueba y error, en iteraciones sucesivas para testar, rechazar o mejorar los planteamientos iniciales.

Este nuevo modelo de gestión de proyectos implica, necesariamente, un nuevo modelo de gestión de los recursos humanos. En este sentido, el área tiene plena autonomía para la contratación. Pero también queremos favorecer en el conjunto del grupo el desarrollo, la búsqueda y el reconocimiento del talento —dentro o fuera de la organización—, que no solo tenga los conocimientos necesarios sino, también y especialmente, los rasgos culturales que le permita encajar en este modelo flexible, no jerarquizado, altamente móvil y sujeto a ciclos muy cortos de valoración de los avances de cada proyecto.

Banca Digital BBVA incorpora todos los proyectos e iniciativas digitales en el conjunto del Grupo y aborda un ambicioso proyecto de cambio, articulado en dos partes: transformación en la gestión de los proyectos y de los equipos humanos

El área se articula como una serie de unidades funcionales: marketing, experiencia del cliente e inteligencia del negocio, onmicanalidad, tecnología, estrategia y planificación, y talento y cultura, que sirven a seis unidades de negocio: cuatro geográficas, que se corresponden con las principales áreas de implantación del Grupo (España y Portugal, Estados Unidos, México y América del Sur), y dos de carácter global (Medios de Pagos y Nuevos Negocios Digitales).

Esta organización responde a la aspiración del área de transformar el negocio actual de BBVA y de buscar nuevas líneas de negocio en el ámbito digital, basadas en el conocimiento.

En las unidades de negocio, los objetivos y, por tanto, las decisiones y los proyectos prioritarios dependen de las características de cada mercado y, en especial, de su grado de digitalización y de las oportunidades concretas que este ofrece.

Así, en los mercados más desarrollados, como España y Estados Unidos, la actuación del área se extiende a la transformación digital del conjunto de la franquicia y el desarrollo de un nuevo modelo de negocio. En consecuencia, el área digital asume responsabilidad directa sobre toda la oferta comercial, el modelo de distribución y el diseño de los procesos, de manera que es corresponsable con el área local de negocio del conjunto de la cuenta de resultados.

En México y en América del Sur, el foco es desarrollar la oferta digital, bien a demanda de la unidad local o por propia iniciativa, y gestionar todas las funciones digitales: desarrollo de productos, canales, marketing, procesos, tecnología, etcétera. Todo ello dirigido tanto a la población «digitalizada» como al desarrollo de modelos de bajo costo que permitan una oferta financiera rentable a los segmentos de población de menor renta (inclusión financiera). En estas áreas, la digital será corresponsable con el área local de la cuenta de resultados «digital».

En el ámbito de los nuevos negocios digitales, se trata de desarrollar nuevos modelos de negocio y propuestas de valor, diferentes del negocio tradicional bancario. Esta unidad, que es 100% digital en su organización y su cultura, tiene autonomía completa con respecto al banco, operando como una línea de negocio global con su propia cuenta de resultados. Desarrolla sus proyectos de forma interna o en colaboración con otros, procurando maximizar los resultados de las capacidades y los activos de BBVA y el talento externo. Para ello, tiene a su cargo la interacción del Grupo BBVA con el ecosistema digital. En este ámbito, es responsable de BBVA Ventures, y, también, de la ejecución de las operaciones de fusión y adquisición de BBVA en el entorno digital.

El área de Banca Digital está todavía en una fase incipiente, de captación e integración de talento, construcción de equipos y definición de proyectos, de establecimiento de vínculos, acuerdos y esquemas de funcionamiento con todas las áreas de negocio y de apoyo.

Incluso en esta fase incipiente, ya se están observando resultados: se han lanzado ya cerca de cincuenta proyectos con metodología Agile en todas las áreas de negocio, que involucran a casi quinientas personas. En buena parte, se trata de impulsar y acelerar nuevos proyectos y en otra, muy relevante, proyectos ya programados o iniciados previamente. Se han planteado objetivos muy ambiciosos ya para 2015, que están movilizando una parte muy relevante de los recursos humanos y tecnológicos del Grupo.

Con todo, creo que el impacto más relevante de esta unidad es que sus criterios y sus modos de hacer están permeando el conjunto de la organización, a través tanto de los vínculos de la unidad con otras con las que colabora como de la visibilidad del área en la comunicación interna y del respaldo de todos los líderes de la organización.

Por eso, creo que la creación de Banca Digital BBVA ha sido una decisión audaz y acertada para acelerar la transformación digital del Grupo. Y creo que en poco tiempo veremos la relevancia práctica de los proyectos que ahora se inician y su papel como fermento que va a transformar los modos de hacer y la cultura del conjunto de la organización.

Una reflexión final: el cambio necesita liderazgo

BBVA percibió hace tiempo los riesgos y las oportunidades del cambio tecnológico y lleva años trabajando en su reinvención desde un banco analógico —eficiente y rentable según los parámetros del siglo xx— en una empresa digital del siglo xxi basada en el conocimiento.

En este artículo se destacan dos hitos principales de este proceso. Primero, la construcción, a lo largo de los últimos siete años, de una plataforma tecnológica enteramente nueva, capaz de soportar los requerimientos de captación, almacenamiento y proceso de datos de la banca digital, inmensamente superiores a los de la banca convencional. Una plataforma que nos sitúa en una clara posición de ventaja con respecto a nuestros pares.

En el ámbito de la transformación cultural, hemos trabajado duramente en muchos frentes y en multitud de proyectos relevantes, buscando siempre articular una organización que impulsara el cambio y la innovación, no como fines en sí mismos, sino como medios para proporcionar una mejor experiencia al cliente. Muy recientemente, el lanzamiento del área de Banca Digital marca otro hito fundamental para acelerar la transformación de nuestros procesos, esquemas, formas de trabajo, capacidades y actitudes a las exigencias del entorno digital.

En definitiva, hemos avanzado mucho, y nos encontramos en condiciones de liderar el proceso de transformación de la banca para convertirnos en el primer, y mejor, banco del conocimiento, plenamente adaptado al ecosistema digital.

Pero sabemos que nos falta todavía mucho por hacer. No solo porque nuestra transformación, tal y como hoy la visualizamos, está todavía en curso y lejos de su conclusión. También, y sobre todo, porque el cambio tecnológico prosigue a un ritmo acelerado y, con él, los cambios sociales. Estamos en los albores de la tecnología de los *big data*, el internet de las cosas está solo en la fase de despegue de un desarrollo exponencial. Y en estos terrenos y en otros muchos —algunos de los cuales todavía ni imaginamos— más es diferente, como dice Kenneth Cukier en su artículo «Los big data y el futuro de los negocios».

Esta es, por tanto, una carrera sin meta fija, al menos en tanto prosiga la fase actual de aceleración del avance científico y tecnológico. Por eso, la clave para no perder el rumbo, para no caer en la complacencia ni en la resignación, es cambiar las actitudes de las personas hacia el cambio; no solo aceptar el cambio, sino abrazarlo, promoverlo. Y eso exige un liderazgo fuerte y cohesionado en la organización, un liderazgo que predique el cambio, que lo estimule con el ejemplo, que reconozca a los agentes del cambio y promueva activamente la eliminación de las prácticas y las estructuras que lo obstaculicen.

Esta ha sido, seguramente, la clave del éxito de la transformación de BBVA hasta hoy; y ese es el tipo de liderazgo que necesitaremos en el futuro si queremos conseguir nuestro objetivo de que BBVA sea el líder de la transformación de la mejor banca analógica a la banca del conocimiento del siglo xxi.

Notas

1
Accenture, «The Digital Disruption in Banking», North America Consumer Digital Banking Survey, 2014.

2
Cisco, «Cisco Visual Networking Index. Global Mobile Data for 2013-2018».

3
P. Weill y J. W. Ross, «IT Savvy: What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain», Harvard University Press, Boston, 2009; P. Weill y M. Vitale, «Place to Space: Migrating to Ebusiness Models. Boston», Harvard Business School Papers, Boston, 2001.

4
El acuerdo reciente de BBVA Compass con Dwolla es un ejemplo pionero de este tipo de colaboración, que proliferará en el futuro.

5
F. González, «Una banca del conocimiento para una sociedad hiperconectada», en *Cambio*, BBVA, Madrid, 2013.

Edición
BBVA

Dirección y coordinación del proyecto
Adjunto al Presidente BBVA

Textos
Carol A. Adams, Celia de Anca, Salvador Aragón, Henry Chesbrough, Kenneth Cukier, George S. Day, Equipo Nuevas Sedes BBVA (Iván Argüelles Carralero, Gloria Lamas Rull, Beatriz Lara Bartolomé, Susana López Arias, Belén Piserra de Castro, Alfonso Zulaica Alfonso), Philip Evans, Stewart D. Friedman, Esteban García-Canal, Francisco González, Mauro F. Guillén, Herzog & de Meuron, Alison Maitland, Haim Mendelson, Geoffrey Moore, William M. Klepper, John P. Kotter, Joan E. Ricart, Peter Thomson, Chris Warhurst y Sally Wright

Edición y producción
Turner

Coordinación editorial
Nuria Martínez Deaño

Diseño gráfico
David Cano

Maquetación y publicación digital
comando g
Axel Kacelnik

Infografías
relajaelcoco
Andrés Tacsir (Contenidos)

Traducción
Laura Vidal
Sebastián Durán

Corrección de textos
Gloria Díaz Llorente

Imágenes
Album/AKG images: p. 272 (izq.); Iwan Baan: pp. 268-269, 273, 277, 283, 285, 286-287 y 290-291; BBVA: 294, 298, 304, 327 y 332; Carlos Benítez–Donoso González: pp. 303, 308-309, 311, 312 y 314-315; Herzog & de Meuron: pp. 270, 271, 276, 278, 279, 280-281 y 284; TAFYR: pp. 266 y 274-275

© de la edición, BBVA, 2014
© de los textos, sus autores, 2014

OpenMind

Canal OpenMind

Compartir

Otros libros











